

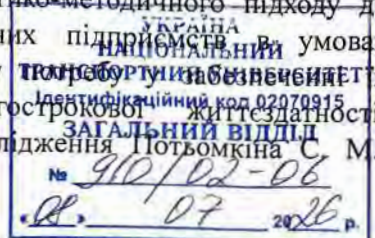
ВІДГУК
офіційного опонента
доктора економічних наук, доцента
Обруч Ганни Володимирівни
на дисертаційну роботу Потьомкіна Сергія Миколайовича
«Обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства в
умовах турбулентного середовища», що подана на здобуття ступеня
доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент
(галузь знань 07 – Управління та адміністрування)

Актуальність теми дисертаційного дослідження

Трансформація сучасного економічного простору супроводжується зростанням динамічності, складності та нелінійності процесів розвитку, що змінює традиційні умови функціонування суб'єктів господарювання та актуалізує необхідність перегляду усталених підходів до стратегічного управління. Посилення геополітичної нестабільності, прискорення технологічних змін, структурна перебудова глобальних логістичних ланцюгів, поширення цифрових технологій та зростання частоти кризових явищ формують якісно новий контекст діяльності підприємств, у межах якого довгострокові управлінські рішення приймаються в умовах підвищеної невизначеності та обмеженої прогнозованості майбутніх змін.

Найбільш гостро зазначені процеси проявляються в транспортній галузі, що виступає не лише об'єктом трансформаційного тиску, а й каталізатором структурних змін в економіці. З одного боку, транспортні підприємства змушені адаптуватися до перебудови товарних потоків, логістичних маршрутів, інвестиційних пріоритетів та регуляторних вимог, а з іншого – забезпечувати безперервність функціонування економіки та підтримувати стійкість міжгалузевих зв'язків. У таких умовах виникає протиріччя між необхідністю забезпечення стратегічної стійкості підприємства та зростаючою мінливістю факторів зовнішнього середовища, що для українських транспортних підприємств посилюється наслідками воєнних дій, необхідністю відновлення транспортної інфраструктури, переорієнтацією міжнародних транспортних коридорів та інтеграцією до європейського транспортного простору. Зазначене обумовлює потребу в перегляді підходів та інструментів стратегічного управління для забезпечення поєднання довгострокової цілеспрямованості розвитку підприємства з можливістю оперативного коригування стратегічних рішень відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища.

Зважаючи на відсутність цілісного теоретико-методичного підходу до обґрунтування стратегій розвитку транспортних підприємств в умовах турбулентного середовища, а також зростаючу потребу в забезпеченні стійкості, конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності, своєчасним та актуальним є дисертаційне дослідження Потьомкіна С. М.,



присвячене розробленню теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства через застосування робастних стратегій та механізмів сценарної трансверсії в умовах турбулентного середовища.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами

Дослідження, результати яких викладені в дисертаційній роботі, виконані на кафедрі менеджменту, публічного управління та адміністрування Національного транспортного університету відповідно до затверджених планів науково-дослідних робіт. Наукові результати і висновки дисертації використано при виконанні науково-дослідної роботи «Управління та адміністрування для забезпечення національної системи стійкості України в мінливих безпекових умовах» (№ державної реєстрації 0122U201482), де здобувачем визначено передумови застосування сценарного підходу для формування стратегії розвитку транспортних підприємств, розроблено методичний підхід до стратегії розвитку транспортного підприємства на основі сценарного підходу та сформовано систему сценаріїв для обґрунтування стратегії розвитку транспортних підприємств (зокрема на прикладі АТ «Українська залізниця»).

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

Дисертаційне дослідження характеризується цілісністю наукового задуму та внутрішньою логічною узгодженістю його структурних елементів, що забезпечило послідовне розкриття проблематики дослідження та досягнення поставленої мети через вирішення комплексу взаємопов'язаних наукових завдань. Аналіз змісту роботи, сформульованих наукових положень, висновків та опублікованих праць автора свідчить про належний рівень їхньої обґрунтованості та достовірності, що забезпечується використанням сучасних положень теорії стратегічного управління, концепцій адаптивного розвитку підприємств, сценарного моделювання та управління в умовах невизначеності, критичним узагальненням результатів досліджень вітчизняних і зарубіжних учених з проблем стратегічного розвитку транспортних підприємств.

Достовірність отриманих результатів підтверджується також застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, відповідних поставлених меті та завданням роботи. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення, класифікації, порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, сценарне моделювання та інструменти стратегічного аналізу, що забезпечило комплексне вивчення проблематики та належний рівень аргументованості авторських висновків.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні дані, матеріали транспортних підприємств, результати міжнародних досліджень, аналітичні та нормативні джерела, що дозволило забезпечити

репрезентативність вихідних даних та об'єктивність отриманих результатів.

Практичну значущість і достовірність запропонованих положень підтверджено їх апробацією на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, публікацією результатів дослідження у фахових наукових виданнях, а також впровадженням окремих науково-методичних розробок у діяльність підприємств транспортної галузі та освітній процес закладу вищої освіти.

Зазначене дає підстави стверджувати, що наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи є належним чином обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та відповідають вимогам, що висуваються до дисертаційних досліджень за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Перший розділ присвячено теоретико-методичним засадам стратегічного розвитку підприємств в умовах турбулентного середовища. У межах розділу узагальнено та систематизовано підходи до трактування стратегічного розвитку підприємства в сучасній економічній науці (с. 25-37). Досліджено трансформаційні зміни в сучасному бізнес-середовищі та визначено основні фактори турбулентності у транспортній сфері. На основі цього розроблено класифікацію стратегій розвитку підприємств галузі відповідно до рівня динаміки зовнішнього оточення, яка включає чотири типи стратегічного реагування: для стабільного, помірно нестабільного, високонестабільного та турбулентного середовища (с. 38-53). Зважаючи на специфічні особливості діяльності транспортних підприємств розкрито зміст поняття «стратегічне управління транспортними підприємствами» і обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до управління, який інтегрує ресурсну, процесну, системну, інституційну та інноваційну логіку (с. 54-68).

Другий розділ дисертації розкриває питання обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку транспортних підприємств в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Проведено аналіз сучасних тенденцій функціонування транспортної галузі і визначено ключові чинники її трансформації (с. 71-87). Здійснено оцінювання впливу факторів турбулентності зовнішнього середовища на діяльність галузевих підприємств, що дозволило обґрунтувати доцільність оновлення методологічного забезпечення розроблення та реалізації стратегії їхнього розвитку з урахуванням поточних макроекономічних змін та їх передбачуваності (с. 88-112). Сформовано систему принципів стратегічного управління розвитком транспортних підприємств і розроблено сценарно-орієнтовану концепцію забезпечення їх стратегічного розвитку (с. 113-135).

Третій розділ присвячено формуванню методичних засад стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. Розроблено методичний підхід до оцінювання турбулентності зовнішнього середовища транспортних підприємств на основі чотирьох ключових вимірів (волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності), а також проведено оцінювання рівня турбулентності середовища функціонування АТ «Укрзалізниця» (с. 138-160). Запропоновано методичний підхід до формування стратегії розвитку

транспортного підприємства в умовах турбулентності, що базується на послідовній реалізації етапів діагностики, сценарного моделювання, вибору стратегічних альтернатив та побудови системи адаптації (с. 161-165). Сформовано систему базових сценаріїв стратегічного розвитку транспортних підприємств залежно від характеру відбудови інфраструктури та рівня інвестицій у цифрові й «зелені» технології, а також проведено сценарне моделювання розвитку АТ «Укрзалізниця» у поствоєнний період з визначенням найбільш імовірних та перспективних траєкторій розвитку (с. 166-183). Обґрунтовано доцільність використання механізму сценарної трансверсії як інструменту переходу між альтернативними сценаріями розвитку та запропоновано модель її реалізації та коригування, спрямовану на підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності транспортних підприємств у турбулентному середовищі (с. 184-205).

Дисертаційну роботу завершують висновки, які узагальнюють напрацювання та наукові положення кожного з розділів. Отримані результати свідчать про розв'язання поставлених завдань, а основні положення дослідження є доведеними та мають важливе наукове значення.

Наукова новизна, отримана в дисертаційній роботі

Наукова новизна полягає в тому, що дана дисертація поглиблює теоретико-методичні засади та удосконалює практичні рекомендації щодо обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства через застосування робастних стратегій та механізмів сценарної трансверсії в умовах турбулентного середовища. Найбільш значущими її пунктами є наступні.

Розроблено сценарно-орієнтовану концепцію стратегічного розвитку транспортного підприємства, яка ґрунтується на системній інтеграції механізмів моніторингу зовнішнього середовища, оцінювання рівня його турбулентності та трансверсії сценаріїв розвитку. Запропонований підхід забезпечує формування цілісної адаптивної системи стратегічного управління, здатної не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й проактивно формувати альтернативні траєкторії розвитку підприємства, що досягається завдяки поєднанню аналітичних, прогнозних і сценарних інструментів управління. Реалізація даної концепції сприятиме підвищенню рівня стратегічної гнучкості та організаційної резильєнтності, забезпечуючи стійку конкурентоспроможність транспортних підприємств в умовах високої турбулентності (с. 126-135).

Доповнено класифікацію стратегій розвитку підприємств шляхом виділення їх типів залежно від рівня динамізму зовнішнього середовища: стратегії для стабільного, помірно нестабільного, високонестабільного та турбулентного контекстів. Такий підхід дозволяє диференціювати стратегічні рішення відповідно до ступеня передбачуваності змін та інтенсивності ризиків, що забезпечує більш точне узгодження управлінських дій із параметрами

зовнішнього середовища. Запропонована класифікація створює підґрунтя для підвищення адаптивності стратегічного управління і сприяє формуванню гнучких моделей реагування підприємств на зовнішні виклики (с. 38-53).

Удосконалено концептуальні засади стратегічного розвитку транспортних підприємств за рахунок розроблення системи принципів, структурованої у три взаємопов'язані групи, що відображають адаптивну здатність підприємства до змін. До першої групи віднесено принципи зовнішньої адаптації (гнучкої стратегічної конфігурації, стратегічної варіативності, кризової резильєнтності). Друга група охоплює принципи внутрішньої стратегічної спроможності (оцінки внутрішнього потенціалу, технологічного лідерства та цифрової адаптації, інтеграції в логістичні та транспортні екосистеми). Третя група включає принципи стратегічного контролю та корекції (моніторингу стратегічних показників, управлінської пластичності, інтерактивної взаємодії в стратегічному процесі). Така структуризація дозволяє забезпечити цілісність формування стратегії розвитку підприємства та адаптацію стратегічних рішень (с. 118-125).

Розкрито авторське трактування сутності поняття «стратегія розвитку» в умовах турбулентного середовища, під яким слід розуміти сукупність напрямів трансформації організації та її ключових елементів, визначених вищим керівництвом на основі бачення майбутнього та адаптованих до умов високої нестабільності. У межах запропонованого підходу стратегія включає запобіжні сценарії, резервні плани та інструменти швидкої перебудови бізнес-моделі, що дозволяє поєднати стійкість організації з її адаптивністю (с. 35).

Розроблено методичний підхід до формування стратегії розвитку транспортного підприємства, який передбачає послідовну реалізацію шести взаємопов'язаних етапів (від діагностики стартових умов і ідентифікації ключових невизначеностей до обґрунтування «робастної» стратегії та формування системи адаптації). Особливістю підходу є орієнтація на безперервне коригування стратегічних рішень, що забезпечує підвищення гнучкості та стійкості управлінської системи завдяки своєчасному застосуванню інструментарію адаптації до змін середовища (с. 160-183).

Удосконалено методичні засади оцінювання турбулентності зовнішнього середовища транспортного підприємства, які базуються на чотирьох ключових вимірах, що відображають специфічні характеристики середовища (волатильність / крихкість, невизначеність / тривожність, складність / нелінійність, неоднозначність / незрозумілість). Така система дозволяє здійснювати багатовимірну діагностику зовнішніх умов функціонування підприємства. Важливою особливістю підходу є врахування не лише окремих параметрів, але й їхньої взаємодії, що дає змогу ідентифікувати комплексну динаміку ризиків та викликів і формує більш точну аналітичну основу для стратегічного планування (с. 138-160).

Особистий внесок здобувача

Результати, представлені в дисертаційній роботі, отримані здобувачем особисто або за безпосередньої участі. Дисертаційна робота є завершеним дослідженням, виконаним автором самостійно відповідно до програми запланованих і проведених досліджень.

Практичне значення отриманих результатів

Представлені в дисертації висновки, положення та рекомендації становлять вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад стратегічного управління транспортними підприємствами в умовах турбулентного зовнішнього середовища та формування сценарно-орієнтованого підходу до їх розвитку. Отримані результати можуть бути використані у процесі вдосконалення систем стратегічного управління підприємствами транспортної галузі та інших сфер економічної діяльності, зокрема при формуванні адаптивних управлінських стратегій, орієнтованих на підвищення стійкості та конкурентоспроможності. Практичне застосування запропонованих положень є доцільним також у корпоративних стратегіях розвитку, насамперед підприємств залізничного транспорту, а також у системах моніторингу та оцінювання впливу зовнішнього середовища. Крім того, результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі при підготовці управлінських кадрів для транспортної сфери, зокрема у відповідних навчальних дисциплінах економіко-управлінського спрямування.

Матеріали дисертаційного дослідження пройшли практичну апробацію та впроваджені в діяльність низки підприємств, зокрема АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження від 19.05.2026 р.), ТОВ «МІБ УКР» (акт впровадження № 20/02 від 02.02.2026 р.) та ТОВ «Скайфол» (акт впровадження № 22/03-01 від 22.12.2025 р.), що підтверджує їх прикладну цінність та можливість практичного застосування в реальних умовах господарювання.

Теоретичні положення дослідження також використано в освітньому процесі Національного транспортного університету при підготовці здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» у межах освітніх компонентів «Транспортний менеджмент», «Стратегічне управління» та «Стратегічний аналіз діяльності підприємства» (акт впровадження № 318/01-08 від 18.05.2026 р.).

Мова і стиль дисертаційної роботи

Дисертаційна робота вирізняється цілісним опрацюванням досліджуваної проблематики, повною відповідністю визначеним науковим завданням та логічно впорядкованою структурою. Виклад матеріалу здійснено послідовно, з дотриманням принципів наукової аргументованості, системності та внутрішньої

узгодженості.

Дисертацію написано українською мовою із дотриманням норм сучасного українського правопису та вимог до оформлення наукових праць. Стиль роботи характеризується високим рівнем теоретичного узагальнення, лаконічністю, аргументованістю та академічною коректністю. Наукові положення викладено з використанням категоріально-понятійного апарату сучасної економічної науки, теорії стратегічного управління та специфіки функціонування транспортної сфери.

Наукова новизна та практичні рекомендації ґрунтуються на належному методичному й статистичному забезпеченні, що забезпечує високий рівень їх обґрунтованості та достовірності результатів.

Оцінка повноти викладення дослідження в опублікованих роботах

У відкритому друці за темою дисертаційної роботи автором опубліковано 16 наукових праць, що відображають основні положення і висновки дисертації, з них: 6 статей у наукових фахових виданнях України та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних, 10 праць апробаційного характеру.

Результати роботи доповідалися на 9 Міжнародних та 1 Всеукраїнській науково-практичних конференціях, а саме: XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми менеджменту», III Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», IV Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку транспортної інфраструктури України», II Міжнародній науково-практичній конференції «Стійкість освіти і науки в умовах трансформації», V Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», IV Міжнародній науково-практичній конференції «Транспорт: наука та практика», VI Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», 4th International Scientific and Practical Conference «Evolving Science: Theories, Discoveries and Practical Outcomes», the 6th International Scientific and Practical Conference «Scientific Exploration: Bridging Theory and Practice».

Ретельне ознайомлення з дисертацією та науковими публікаціями Потьомкіна С. М. дозволяє зробити висновок, що основні положення дисертаційної роботи, які виносяться на захист і складають наукову новизну, у повній мірі висвітлені у опублікованих працях та обговорені на науковопрактичних конференціях. Кількість і зміст опублікованих наукових робіт відповідає положенням постанови Кабінету Міністрів України № 44 «Про

затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 року.

Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертація має традиційну структуру та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 217 найменувань на 21 сторінці та 5 додатків на 36 сторінках. Повний обсяг роботи становить 271 сторінку, з них основний текст викладений на 213 сторінках.

Робота написана в науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності. Автор підтверджує свою думку ілюстративним та табличним матеріалом (робота містить 33 таблиці та 21 рисунок).

Окремі дискусійні питання і зауваження

Оцінюючи загалом високий науково-теоретичний рівень та беззаперечну практичну цінність дисертаційної роботи, окремі аспекти дослідження залишаються предметом дискусії та відкривають перспективи для подальших наукових пошуків.

1. Автором запропоновано класифікацію стратегій розвитку підприємств залежно від рівня динамізму зовнішнього середовища та розроблено методичний підхід до оцінювання його турбулентності на основі інтегрального індексу, що є цінними науковими розробками. Однак, дискусійним залишається питання узгодження запропонованих типів середовища («стабільне», «помірно нестабільне», «високонестабільне», «турбулентне») із розробленою шкалою оцінювання турбулентності, яка оперує категоріями «низький», «середній», «високий» і «критичний» рівні (с. 154-160). Більш чітке встановлення відповідності між цими класифікаційними ознаками та визначення порогових значень переходу між окремими типами середовища підвищило б методичну завершеність дослідження та прикладну цінність запропонованого підходу.

2. Позитивно оцінюючи запропонований автором сценарний підхід до формування стратегії розвитку транспортних підприємств та розроблену систему базових сценаріїв їх розвитку (с. 161-183), слід зазначити, що потребують подальшого уточнення критерії та індикатори, які мають слугувати підставою для перегляду обраного сценарію розвитку. Формалізація сценарних тригерів та визначення їх порогових значень підвищили б практичну придатність запропонованого методичного підходу до стратегічного управління.

3. Наукову цінність становлять пропозиції автора щодо сценарної трансверсії як механізму переходу між альтернативними траєкторіями розвитку транспортного підприємства (с. 196-205). Разом з тим дискусійним залишається питання оцінювання організаційної готовності підприємства до реалізації

такого переходу. Робота виграла б від розроблення системи показників або критеріїв, які дозволяли б визначати рівень готовності підприємства до сценарної трансверсії та оцінювати ефективність її реалізації.

4. Запропонована автором шестиетапна модель формування робастної стратегії розвитку транспортного підприємства (с. 160–164) орієнтована переважно на великі підприємства транспортної галузі та апробована на прикладі АТ «Укрзалізниця». Однак, доцільно було б детальніше висвітлити особливості її застосування на малих та середніх підприємствах транспортно-логістичного сектору, ресурсні можливості яких істотно відрізняються від можливостей великих інфраструктурних компаній.

5. Викликають зацікавлення сформовані автором стратегічні сценарії розвитку транспортних підприємств, що передбачають реалізацію масштабних інвестиційних, технологічних та організаційних змін (с. 165–183). Разом із цим, у дисертаційній роботі недостатньо уваги приділено питанням фінансово-економічного забезпечення реалізації запропонованих стратегічних рішень, зокрема обґрунтуванню потенційних джерел фінансування, механізмів залучення інвестицій та інструментів мінімізації фінансових ризиків у разі зміни умов зовнішнього середовища.

Разом із цим варто зазначити, що висловлені зауваження та дискусійні положення не нівелюють вагомості отриманих здобувачем результатів і не применшують загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

Академічна доброчесність

За результатами експертизи дисертаційного дослідження Потьомкіна С. М. не виявлено ознак академічного плагіату, фальсифікації чи фабрикації даних. Робота відповідає всім вимогам академічної доброчесності, що офіційно підтверджено програмною перевіркою.

Загальний висновок

Аналіз дисертаційної роботи Потьомкіна Сергія Миколайовича свідчить про повне досягнення визначеної мети та успішну реалізацію всіх поставлених завдань. Сформульовані наукові положення мають вагому теоретичну цінність та практичну спрямованість, що підтверджується можливостями їх застосування у діяльності транспортних підприємств. Представлена дисертація є завершеним самостійним дослідженням, яке містить нові наукові результати, що у сукупності сприяють вирішенню актуальної проблеми щодо обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку транспортних підприємств з метою забезпечення їх стійкості, ефективності та конкурентоспроможності в умовах турбулентного середовища. Робота оформлена відповідно до вимог наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації».

Таким чином, за актуальністю, структурою, повнотою викладу матеріалу, аргументацією основних положень, новизною отриманих результатів дисертація «Обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища» відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а її автор, Потьомкін Сергій Миколайович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (галузь знань 07 – Управління та адміністрування).

Офіційний опонент:

професор кафедри економіки та
управління виробничим і
комерційним бізнесом Українського
державного університету
залізничного транспорту
Міністерства освіти і науки України,
д.е.н., доцент



Handwritten signature of Hanna OBRUCH

Ганна ОБРУЧ

Особистий підпис Ганна ОБРУЧ
засвідчую 19.06 20 22 р.
Завідуючий канцелярією *Степан*
УкрДУЗТ *Степан ЧЕРНОБІТЬКО*