

ВІДГУК

офіційного опонента кандидата економічних наук, доцента

Дем'яненко Тетяни Іванівни

на дисертаційну роботу **Потьомкіна Сергія Миколайовича**

«Обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах

турбулентного середовища», виконану для здобуття ступеня доктора

філософії з галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю

073 «Менеджмент»

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження. Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується значним посиленням невизначеності зовнішнього середовища функціонування підприємств. Особливо актуально ці процеси проявляються у транспортній галузі, яка перебуває під впливом масштабних економічних, політичних, технологічних та безпекових трансформацій. Повномасштабна війна, руйнування транспортної інфраструктури, зміна логістичних маршрутів, необхідність інтеграції транспортної системи України до європейського транспортного простору, посилення цифровізації бізнес-процесів та розвиток нових моделей організації перевезень формують принципово нові умови функціонування транспортних підприємств.

У таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління, які ґрунтуються на відносно стабільних параметрах зовнішнього середовища та можливості довгострокового прогнозування, втрачають свою ефективність. Підприємства змушені постійно адаптуватися до змін, переглядати стратегічні пріоритети, оперативно реагувати на нові виклики та формувати механізми забезпечення власної стійкості й конкурентоспроможності. Саме тому проблема обґрунтування стратегії розвитку транспортних підприємств в умовах турбулентного середовища набуває особливої актуальності як для науки, так і для практики управління.



Водночас аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про те, що значна частина існуючих методичних підходів до обґрунтування стратегій розвитку була сформована в умовах значно нижчого рівня динамізму зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність пошуку нових підходів до обґрунтування стратегій розвитку, які б враховували багатоваріантність розвитку подій, високий рівень ризиків, складність прогнозування та потребу у формуванні адаптивних механізмів управління.

У цьому контексті дисертаційна робота Потьомкіна С.М. присвячена вирішенню важливого наукового завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій з обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства на основі застосування сценарного підходу, оцінювання турбулентності середовища та використання механізмів стратегічної адаптації. Така проблематика повністю відповідає сучасним потребам розвитку транспортної галузі та завданням забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України.

Отже, тема дисертаційної роботи є актуальною, своєчасною та має вагомое теоретичне і практичне значення.

2. Зв'язок теми дисертаційної роботи з науковими планами, програмами, фундаментальними та прикладними дослідженнями. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до напрямів наукової діяльності кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Національного транспортного університету.

Робота безпосередньо пов'язана з виконанням науково-дослідної теми «Управління та адміністрування для забезпечення національної системи стійкості України в мінливих безпекових умовах» (номер державної реєстрації 0122U201482). У межах виконання зазначеної теми автором визначено передумови застосування сценарного підходу до формування стратегій розвитку транспортних підприємств, розроблено методичний підхід до стратегічного розвитку на основі сценарного моделювання та сформовано систему сценаріїв

для обґрунтування стратегічних рішень на прикладі транспортних підприємств. Тематика дисертації відповідає сучасним науковим напрямкам розвитку стратегічного менеджменту, теорії управління організаціями та дослідженням проблем адаптації підприємств до нестабільного середовища функціонування.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій та їхня достовірність. Дисертаційна робота характеризується високим рівнем наукової обґрунтованості отриманих результатів. Автором проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів обґрунтування стратегії розвитку транспортних підприємств, що дозволило сформулювати цілісне бачення проблеми та запропонувати власні підходи до її вирішення.

Теоретичну основу дослідження складають фундаментальні положення стратегічного менеджменту, концепції адаптивного управління, сценарного планування, стратегічної гнучкості та організаційної резильєнтності. Автором здійснено ґрунтовний аналіз наукових праць провідних зарубіжних та вітчизняних учених, присвячених питанням обґрунтування стратегії розвитку підприємств та формування стратегій в умовах нестабільного середовища.

Інформаційною базою дослідження виступають офіційні статистичні дані, фінансова звітність транспортних підприємств, аналітичні матеріали транспортної галузі, результати міжнародних досліджень та інші релевантні джерела інформації, що забезпечує належний рівень достовірності отриманих результатів та обґрунтованість сформульованих висновків.

Для досягнення поставленої мети автором використано широкий спектр сучасних методів наукового дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу використано для дослідження теоретичних засад стратегічного розвитку підприємств; методи класифікації та узагальнення - для удосконалення типології стратегій розвитку; сценарне моделювання - для формування альтернативних траєкторій розвитку транспортних підприємств; економіко-статистичні методи - для аналізу діяльності транспортних підприємств; метод моделювання - для побудови механізмів коригування стратегії розвитку.

Особливої уваги заслуговує застосування автором сценарного підходу та концепції робастних стратегій, які дозволили сформулювати нове бачення процесу стратегічного управління підприємствами в умовах високого рівня невизначеності.

Таким чином, наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи є належним чином обґрунтованими, достовірними та переконливими.

4. Структура дисертації. У першому розділі дисертації автором досліджено теоретико-методичні засади стратегічного розвитку підприємств в умовах турбулентного середовища. Значну увагу приділено еволюції наукових підходів до розуміння сутності стратегічного розвитку, аналізу концепцій стратегічного управління та особливостей їх застосування в сучасних умовах господарювання. Автором обґрунтовано необхідність трансформації традиційних підходів до стратегічного планування в умовах високого рівня невизначеності.

Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку транспортних підприємств. Автором проведено комплексне дослідження впливу факторів турбулентності зовнішнього середовища на діяльність підприємств транспортної галузі, здійснено оцінювання їх стратегічної динаміки та визначено ключові напрями адаптації до сучасних викликів. Особливий інтерес становить розроблення концептуальних засад формування стратегії розвитку транспортних підприємств.

У третьому розділі розроблено методичні засади стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. Автором запропоновано методичний підхід до оцінювання турбулентності зовнішнього середовища, здійснено оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємств та побудовано модель коригування стратегії розвитку залежно від зміни умов функціонування. Саме цей розділ містить основні елементи наукової новизни та практичної цінності дисертаційної роботи.

5. Новизна наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації. Проведений аналіз змісту дисертаційної роботи,

автореферативних матеріалів та опублікованих наукових праць дає підстави стверджувати, що отримані результати характеризуються науковою новизною та мають вагоме значення для подальшого розвитку теорії і практики стратегічного управління транспортними підприємствами.

У процесі дослідження автором вирішено низку важливих наукових завдань:

розкрито сутність поняття «стратегія розвитку» транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища;

досліджено сучасні тенденції функціонування та розвитку транспортних підприємств України;

визначено ключові фактори турбулентності зовнішнього середовища;

розроблено концептуальні засади формування стратегії розвитку транспортних підприємств;

сформовано методичні засади оцінювання турбулентності зовнішнього середовища;

здійснено оцінювання стратегічних альтернатив розвитку підприємств;

побудовано модель коригування стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентності.

Особливої уваги заслуговують результати, що мають ознаки наукової новизни:

- вперше запропоновано сценарно-орієнтовану концепцію стратегічного розвитку транспортного підприємства, яка базується на інтеграції механізмів моніторингу середовища, оцінювання рівня його турбулентності та механізмів сценарної трансверсії. На відміну від існуючих підходів, запропонована концепція орієнтована не лише на реагування на зміни зовнішнього середовища, а й на проактивне формування альтернативних траєкторій розвитку підприємства.

- удосконалено класифікацію стратегій розвитку підприємств шляхом виділення чотирьох типів стратегій відповідно до рівня динамізму зовнішнього середовища. Запропонований підхід дозволяє більш обґрунтовано

формувати стратегічні рішення залежно від характеру ризиків та рівня невизначеності.

- удосконалено концептуальні засади стратегічного розвитку транспортних підприємств шляхом формування системи принципів, яка включає принципи зовнішньої адаптації, внутрішньої стратегічної спроможності та стратегічного контролю й корекції. Такий підхід забезпечує системність процесу формування стратегії та підвищує її адаптивність до умов нестабільного середовища.

- дістало подальшого розвитку трактування поняття «стратегія розвитку» в умовах турбулентного середовища як сукупності напрямів трансформації організації, що реалізуються із використанням механізмів адаптації, резервних сценаріїв та інструментів оперативного коригування бізнес-моделі.

- удосконалено методичний підхід до формування стратегії розвитку транспортного підприємства, який передбачає шість взаємопов'язаних етапів від діагностики середовища до побудови системи адаптації та стратегічного реагування.

- отримали подальший розвиток методичні засади оцінювання турбулентності зовнішнього середовища на основі концепції VUCA, що дозволяє комплексно оцінювати волатильність, невизначеність, складність і неоднозначність зовнішніх умов функціонування підприємства.

Загалом наукова новизна результатів дослідження є достатньою для дисертаційної роботи на здобуття ступеня доктора філософії та підтверджує особистий внесок автора у розвиток сучасної теорії стратегічного менеджменту.

6. Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях. Основні результати дисертаційного дослідження достатньою мірою висвітлені у наукових публікаціях автора. За темою дослідження опубліковано 16 наукових праць, загальним обсягом 6,72 друк. арк. (з них автору належать 5,72 друк. арк.), у тому числі шість статей у наукових фахових виданнях України та виданнях, внесених до міжнародних

наукометричних баз даних, 10 публікацій у виданнях апробаційного характеру. Опубліковані праці відображають основні положення дисертації, її теоретичні та практичні результати. Обсяг та зміст публікацій відповідають чинним вимогам щодо апробації результатів дисертаційних досліджень на здобуття ступеня доктора філософії.

7. Практичне значення результатів дисертаційного дослідження.

Практична значущість дисертаційної роботи полягає в тому, що розроблені автором теоретико-методичні положення доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій та управлінських інструментів.

Запропоновані методичні підходи можуть використовуватися транспортними підприємствами для оцінювання рівня впливу турбулентності зовнішнього середовища, формування адаптивних стратегій розвитку, вибору альтернатив та коригування управлінських рішень у процесі реалізації стратегії.

Особливу практичну цінність становить запропонована модель коригування стратегії розвитку транспортного підприємства, яка базується на безперервному моніторингу зовнішнього середовища та використанні сценарного підходу. Її впровадження сприятиме підвищенню адаптивності підприємств до зовнішніх змін, забезпеченню їх стійкості та конкурентоспроможності.

Практична значущість результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність 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.). Теоретичні результати дослідження використано в освітньому процесі Національного транспортного університету МОН України, зокрема, для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» («Транспортний менеджмент», «Стратегічне управління», «Стратегічний аналіз діяльності підприємства») (акт впровадження № 318/01-08 від 18.05.2026 р.).

8. Академічна доброчесність.

При детальному розгляді дисертаційної роботи Потьомкіна Сергія Миколайовича не виявлено порушення академічної

добросовісності (академічного плагіату, самоплагіату, фальсифікації та фабрикації), що підтверджено результатами перевірки за допомогою спеціальних програмних засобів.

9. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.
Оцінюючи в цілому позитивно дисертаційну роботу Потьомкіна Сергія Миколайовича, вважаю за доцільне звернути увагу на окремі дискусійні положення:

1. У підрозділі 1.1 (стор. 33-36) дисертаційної роботи автором проведено ґрунтовний аналіз наукових підходів до трактування сутності поняття «стратегія розвитку» та особливостей стратегічного управління підприємствами в умовах турбулентного середовища. Водночас робота виграла б від систематизації характеристик поняття «стратегія розвитку» та виокремлення ключових ознак та відмінностей між ними.

2. У табл. 1.1 (стор. 43) наведено основні виміри турбулентності бізнес-середовища та їх управлінські наслідки для підприємств, з нашої точки зору, доцільно було б посилити аналітичну складову дослідження шляхом систематизації видів турбулентності (економічної, технологічної, політичної, соціальної тощо) та конкретизації їх впливу на стратегічне, операційне й антикризове управління.

3. У підрозділі 2.2 дисертації здійснено оцінювання впливу факторів турбулентності зовнішнього середовища на діяльність транспортних підприємств. Разом із тим доцільним було б більш детально обґрунтувати вибір саме цих факторів та навести порівняльну характеристику їх впливу на різні сегменти транспортної галузі.

4. У підрозділі 3.1 на рис. 3.2 (стор. 143) наведено взаємозв'язки між вимірами турбулентності зовнішнього середовища транспортного підприємства, доцільно було б більш детально розкрити сутність механізму взаємозв'язку між окремими вимірами турбулентності зовнішнього середовища транспортного підприємства та показати, як їх сукупний вплив позначається на ефективності управлінських рішень та доповнити дослідження відображенням взаємодії

економічних, політичних, технологічних, соціальних та логістичних факторів, а також обґрунтувати їх вплив на діяльність транспортних підприємств на основі сучасних практичних прикладів або результатів емпіричного аналізу.

5. В роботі на стор.188 автором наведено систему ключових показників ефективності для стратегічного моніторингу залізничного транспорту (табл.3.16), доцільно було б більш детально обґрунтувати критерії відбору ключових показників ефективності (KPI) для стратегічного моніторингу залізничного транспорту та пояснити їх взаємозв'язок зі стратегічними цілями розвитку галузі.

Наведені зауваження мають дискусійний характер та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження.

10. Загальна оцінка роботи, її відповідність встановленим вимогам.
Дисертація Потьомкіна Сергія Миколайовича «Обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища» є завершеною науковою працею, яку присвячено вирішенню актуального наукового завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій з обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища.

Тема дисертаційної роботи є актуальною та відповідає сучасним потребам розвитку теорії і практики стратегічного управління підприємствами, а також пріоритетним напрямом наукових досліджень у сфері управління та адміністрування. Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертації, характеризуються науковою новизною, належним рівнем теоретичного обґрунтування та практичною спрямованістю. Отримані результати мають вагомe значення для подальшого розвитку методичного забезпечення обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища.

Основні положення дисертаційного дослідження достатньою мірою апробовані на науково-практичних конференціях, опубліковані у фахових наукових виданнях та впроваджені у практичну діяльність підприємств, що

підтверджує їх наукову та практичну значущість. Обсяг публікацій, рівень апробації та впровадження результатів дослідження відповідають встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертаційна робота Потьомкіна Сергія Миколайовича «Обґрунтування стратегії розвитку транспортного підприємства в умовах турбулентного середовища» відповідає вимогам, встановленим для дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, зокрема вимогам пунктів 6, 7, 8 та 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44.

Автор дисертації, Потьомкін Сергій Миколайович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва

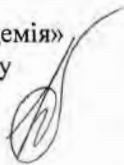
Навчально-наукового інституту

«Українська інженерно-педагогічна академія»

Харківського національного університету

імені В. Н. Каразіна,

кандидат економічних наук, доцент



Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО

Підпис Дем'яненко Т.І. засвідчує:

Начальник відділу кадрів

Харківського національного

університету ім. В.Н. Каразіна,

к.н.держ.упр.




Олена ГРОМИКО