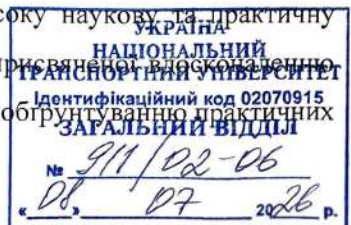


РЕЦЕНЗІЯ

професора кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,
доктора економічних наук, професора Шкуренко Ольги Володимирівни
на дисертаційну роботу Воробйова Євгенія Васильовича
на тему «Удосконалення механізму управління розвитком
транспортного підприємства»,
яка представлена на здобуття наукового ступеня
доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Актуальність теми дисертаційної роботи, її зв'язок із науковими програмами, темами

Глибока криза та докорінна перебудова логістичного сектору України, який наразі виконує життєво важливу функцію забезпечення економічної та національної безпеки впливають на те, що традиційні бізнес-моделі перевізників виявилися неефективними під впливом постійних руйнувань, закриття звичних експортних коридорів та гострого браку фінансових і людських ресурсів. У таких екстремальних обставинах виживання та відновлення транспортного бізнесу залежать не від хаотичного реагування на загрози, а від наявності системного внутрішнього інструментарію управління, здатного підтримувати гнучкість організації. При цьому головним драйвером такої стійкості стає цифрова трансформація. Проте більшість компаній стикаються із браком інвестицій та відсутністю чітких алгоритмів вибору пріоритетних ІТ-рішень під власні потреби. Ситуація ускладнюється жорсткими вимогами щодо інтеграції вітчизняних логістичних ланцюгів у єдиний простір Європейського Союзу, що вимагає негайного впровадження сучасних цифрових стандартів. Попри велику кількість наукових праць у сфері менеджменту, специфіка антикризового цифрового розвитку транспортної інфраструктури в часи глобальних геополітичних потрясінь залишається слабо вивченою. Необхідність розробки прикладних математичних моделей та концептуальних засад для стратегічного оновлення транспортних підприємств визначає високу наукову та практичну значущість дисертаційної роботи Воробйова Є.В., присвяченої удосконаленню теоретичних засад, розробці методичних підходів та обґрунтуванню практичних



рекомендацій щодо формування ефективного механізму управління розвитком транспортного підприємства, є вельми актуальною.

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематики наукових досліджень кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Національного транспортного університету «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобалізації» (№ державної реєстрації 0118U100624), у рамках якої автором досліджено інструменти формування стратегії та реалізації пріоритетів розвитку транспортних підприємств, а також обґрунтовано пріоритетні інфраструктурні та організаційні заходи для підвищення ефективності функціонування підприємств транспортної сфери.

Автор брав участь у реалізації науково-дослідної роботи «Управління та адміністрування для забезпечення національної системи стійкості України в мінливих безпекових умовах» (№ державної реєстрації 0122U201482). Авторський внесок полягає у дослідженні можливостей адаптації розвитку транспортних підприємств України до умов невизначеності, дослідженні адаптаційних та підтримуючих чинників впливу на ефективність механізму управління розвитком транспортних підприємств, розробці комплексної, практично спрямованої моделі механізму управління розвитком транспортного підприємства, що базується на оцінюванні та визначенні пріоритетності впровадження цифрових технологій.

Повнота викладу основних положень дисертації у наукових виданнях та апробація результатів дослідження.

Всі отримані наукові результати дисертації опубліковані, апробація результатів є достатньою. Зміст основних положень дисертаційної роботи викладено у 19 наукових працях, у тому числі 8 статей у фахових виданнях України та виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних.

Результати дослідження також пройшли апробацію на Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференціях, за підсумками участі в них опубліковано 11 тез доповідей.

Обсяг друкованих робіт, їх зміст і кількість відповідають вимогам щодо публікації основного змісту дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

У дисертації та наукових публікаціях здобувача не виявлено академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації даних чи будь яких інших порушень принципів академічної доброчесності.

Обґрунтованість наукових положень дисертації та їх новизни.

Науковий рівень дисертації відповідає діючим вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, дисертація містить нові науково обґрунтовані результати проведених здобувачем досліджень, а саме: полягає у вдосконаленні теоретичних засад, розробці методичних підходів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо формування ефективного механізму управління розвитком транспортного підприємства.

Найважливіші результати дисертації, які містять наукову новизну, полягають у наступному:

– *вперше* розроблено системну та практично орієнтовану модель механізму управління розвитком транспортного підприємства на основі оцінювання та встановлення пріоритетності впровадження цифрових технологій. Розроблена модель механізму управління розвитком може бути використана як аналітичний інструмент для оцінювання готовності транспортного підприємства до цифрової трансформації та вдосконалення системи управління розвитком на цій основі;

– *вдосконалено* класифікацію чинників впливу на ефективність механізму управління розвитком транспортного підприємства, яка передбачає виокремлення системоутворювальних, адаптаційних та підтримуючих груп. В умовах невизначеності така класифікація дозволяє оперативно ідентифікувати групи чинників, які потребують коригування у відповідь на зміни зовнішніх умов, а також розмежувати базові структурні елементи механізму та компоненти, що підлягають ситуативному управлінському впливу;

– *дістало подальшого розвитку* визначення механізму управління розвитком транспортного підприємства, як цілісної системи взаємопов'язаних елементів: цілей, принципів, інструментів, функцій, ресурсів та організаційних форм, що забезпечують реалізацію закономірностей та процесів розвитку транспортного підприємства шляхом формування стійкого організаційно-економічного середовища, оптимізації використання ресурсного потенціалу та впровадження інновацій в умовах динамічного ринкового середовища та геополітичної невизначеності;

– *дістало подальшого розвитку* система критеріїв оцінювання пріоритетності впровадження цифрових технологій на транспортному підприємстві, що складається з таких груп: економічні, технологічні, організаційно-управлінські, стратегічні, соціальні та безпекові, використання якої сприяє оптимізації ресурсного забезпечення транспортних підприємств і дозволяє обґрунтовано визначати найбільш ефективні напрями цифрової трансформації в умовах обмеженості ресурсів, зумовлених воєнним станом та процесами європейської інтеграції;

– *дістало подальшого розвитку* методичний підхід, який базується на застосуванні методу VIKOR щодо вибору оптимального аутсорсингового партнера та забезпечує реалізацію багатокритеріальної оптимізації з визначенням компромісного рішення в межах механізму управління розвитком підприємства. Запропонований підхід сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень щодо вибору та формування оптимального аутсорсингового партнерства;

– *дістало подальшого розвитку* підхід до систематизації цифрових технологій розвитку транспортного підприємства, що забезпечує системне бачення напрямів цифрової трансформації транспортного підприємства та створює підґрунтя для обґрунтування управлінських рішень щодо його розвитку;

– *дістало подальшого розвитку* групування концепцій управління розвитком підприємства за рівнем системності, масштабності та функціональною роллю на: базові, функціональні та трансформаційні. Це сприяє

формуванню більш цілісного підходу до управління розвитком підприємства, дозволяє уникнути фрагментарності у трактуванні підходів та забезпечує узгодження різних наукових шкіл.

Обґрунтованість наукових положень, висновків та рекомендацій та достовірність результатів дисертаційного дослідження.

Достовірність висновків і рекомендацій підтверджується логічною узгодженістю теоретичних положень і емпіричних результатів, репрезентативністю використаних даних, апробацією основних положень у наукових публікаціях і практичним впровадженням результатів дослідження.

У цілому наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Воробйова Є.В. характеризуються високим рівнем обґрунтованості, внутрішньою логічною цілісністю та практичною спрямованістю, що підтверджує достовірність отриманих результатів і їх вагомість для функціонування та розвитку транспортних підприємств.

Відсутність порушення академічної доброчесності.

Дисертація була перевірена на наявність запозичень в антиплагіатній програмі Strikeplagiarism. Результати перевірки дисертаційної роботи Воробйова Є.В. засвідчують відсутність ознак порушення академічної доброчесності.

У дисертації коректно подано посилання на використані першоджерела, дотримано вимоги наукового цитування та оформлення бібліографічних посилань. Ознак навмисних запозичень, фальсифікації, фабрикації чи спотворення наукових результатів не виявлено.

Представлені результати перевірки свідчать, що дисертаційна робота виконана самостійно, відповідає принципам академічної доброчесності та вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Важливість отриманих автором дисертації результатів та їх практичне значення.

Практичне значення одержаних результатів підтверджується їх

застосуванням в діяльності ТОВ «Вест-Експрес» (акт впровадження № 1001/02 від 10.01.2026 р.), ТОВ «Карго Саплай» (акт впровадження від 29.12.2025 р.) та ТОВ «НОВА ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ» (акт впровадження від 27.01.2026 р.). Теоретичні результати проведеного дослідження використано в освітньому процесі Національного транспортного університету МОН України, зокрема, для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти («Транспортний менеджмент», «Стратегічне управління» та для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти («Управління змінами та комунікаціями в організаціях») (акт № 320/01-08 від 18.05.2026 р.).

Дискусійні положення та зауваження до дисертації.

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Воробйова Євгенія Васильовича, доцільно звернути увагу на деякі положення, що є дискусійними, недостатньо розкритими, потребують пояснення у процесі захисту дисертації та у подальших наукових дослідженнях:

1. В роботі автором в рамках дослідження в п.п 1.1 розділу 1 еволюція наукових шкіл доведена до адаптивного та сталого розвитку (стор. 47-52), але, з нашої точки зору, доцільно було б розширити теоретичний огляд аналізом концепцій шерінгової економіки та розвитку цифрових екосистем і платформної економіки.

2. Автор в дисертації в п.п.1.3 розділу 1 на стор. 80, рис. 1.13 виділено перелік ключових чинників впливу на ефективність механізму управління розвитком транспортних підприємств в умовах невизначеності, зумовленої воєнним станом. В цілому погоджуючись із сформованою позицією, вважаємо, що доцільно було б більше формалізувати взаємозв'язок між складовими воєнно-безпекових чинників через матрицю перехресного впливу непідконтрольних чинників на внутрішні ресурси.

3. В роботі автором в п.п. 2.1 розділу 2 зазначено низьку поширеність маркетингових інновацій у 2022–2024 рр. В умовах блокування кордонів та зміни ринків саме маркетинг і переорієнтація потоків є критичними, тому доцільно було б поглибити аналіз причин ігнорування маркетингових

інструментів вітчизняними перевізниками.

4. У п.п. 3.2 розділу 3 доцільно було б у модель багатокритеріального вибору рішень глибше інтегрувати екологічні показники, зокрема вплив транспорту на довкілля, декарбонізація логістики, на фоні фінансово-операційних показників.

Зазначені зауваження та побажання не носять принципового характеру і не знижують загальної високої оцінки дисертації Воробйова Є.В., а лише підтверджують важливість і складність теми наукового дослідження.

Висновок про дисертаційну роботу.

В цілому дисертація є самостійною завершеною науковою роботою, зміст відповідає обраній темі та забезпечує досягнення поставленої мети та задач дослідження. За рівнем наукової новизни, теоретичного та практичного значення, ступенем апробації й відображенням основних положень дисертаційна робота Воробйова Євгенія Васильовича на тему «Удосконалення механізму управління розвитком транспортного підприємства» відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам 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 р. № 44.

Рецензент:

професор кафедри бізнес-логістики
та транспортних технологій

Національного транспортного університету
доктор економічних наук, професор



Ольга ШКУРЕНКО



ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ

Заступник секретаря Національного
транспортного університету
Олександр ІВАНУШКО
» _____ 20 ____ р.