

РЕЦЕНЗІЯ

в. о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування кандидата економічних наук, професора Семенчук Тетяни Борисівни на дисертаційну роботу *Воробйова Євгенія Васильовича* на тему: «*Удосконалення механізму управління розвитком транспортного підприємства*», виконану для здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дисертації. Сучасний розвиток транспортної галузі України відбувається в умовах високого рівня невизначеності, спричиненої воєнними діями, трансформацією логістичних ланцюгів, інтеграцією до європейського транспортного простору, посиленням конкуренції та стрімким розвитком цифрових технологій. За таких умов особливої ваги набуває пошук ефективних підходів до управління розвитком транспортних підприємств, здатних забезпечити їхню адаптивність, стійкість та конкурентоспроможність.

Сучасні цифрові технології дедалі активніше впроваджуються у діяльність транспортних підприємств, змінюючи традиційні підходи до організації перевезень, управління ресурсами, взаємодії із клієнтами та прийняття управлінських рішень. Використання цифрових платформ, систем моніторингу транспортних процесів, автоматизованих засобів планування маршрутів, хмарних технологій, аналітичних інструментів та інформаційних систем створює нові можливості для підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств. Водночас цифрова трансформація супроводжується виникненням нових викликів, пов'язаних із необхідністю адаптації управлінських механізмів до динамічних змін зовнішнього середовища, підвищенням вимог до швидкості та якості прийняття управлінських рішень, забезпеченням гнучкості бізнес-процесів та ефективним використанням ресурсів.

Особливої актуальності зазначені питання набули в умовах воєнного стану, коли транспортні підприємства змушені функціонувати за умов нестабільності ринкового середовища, зміни логістичних маршрутів, обмеженості ресурсів та зростання рівня ризиків. За таких обставин важливого значення набуває формування сучасного механізму управління розвитком транспортного підприємства, який поєднує традиційні інструменти менеджменту з можливостями цифрових технологій та забезпечує ефективне реагування на зовнішні виклики.

Поряд із цим значний інтерес становлять питання оцінювання доцільності впровадження цифрових технологій, визначення пріоритетних напрямів цифрової трансформації, вибору ефективних партнерів для IT-аутсорсингу та формування партнерських цифрових екосистем як важливих складових сучасного механізму управління розвитком транспортного підприємства.

Таким чином, дисертаційна робота Воробйова Євгенія Васильовича на тему «Удосконалення механізму управління розвитком транспортного підприємства» є актуальною, оскільки присвячена вирішенню важливого наукового завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій з



удосконалення механізму управління розвитком транспортних підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища, що дозволяє вирішити ряд важливих проблем теоретичного та прикладного характеру.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Дисертаційне дослідження Воробйова Є.В. виконано відповідно до наукових напрямів діяльності кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Національного транспортного університету та пов'язане з виконанням науково-дослідних робіт «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0118U100624) та «Управління та адміністрування для забезпечення національної системи стійкості України в мінливих безпекових умовах» (номер державної реєстрації 0122U201482).

У процесі виконання зазначених науково-дослідних робіт автором проведено комплексне дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління розвитком транспортних підприємств в умовах цифровізації економіки та зростання впливу факторів зовнішньої нестабільності. Зокрема, обґрунтовано концептуальні засади формування механізму управління розвитком транспортного підприємства, здійснено систематизацію чинників, які визначають результативність його функціонування, досліджено сучасні тенденції цифрової трансформації транспортної галузі та визначено можливості використання цифрових технологій для забезпечення сталого розвитку підприємств.

Тематика дисертації повною мірою відповідає сучасним науковим пріоритетам у сфері управління, спрямованим на забезпечення ефективного розвитку підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності, цифрової зрілості та стійкості до зовнішніх викликів.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій сформульованих у дисертації, їх достовірності та новизни. Основні наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі Воробйова Є.В., є належним чином обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та характеризуються достатнім рівнем наукової достовірності. У роботі чітко визначено мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження, які повною мірою відповідають обраній темі та забезпечують комплексне розкриття проблематики удосконалення механізму управління розвитком транспортного підприємства. Структура дисертації є логічною та послідовною, а зміст окремих розділів узгоджується із поставленими завданнями та загальною концепцією дослідження.

Теоретичною основою роботи стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління розвитком підприємств, стратегічного менеджменту, цифрової трансформації бізнес-процесів, транспортного менеджменту та адаптивного управління в умовах невизначеності. Опрацьована джерельна база є достатньою за обсягом, актуальною за змістом та свідчить про ґрунтовне опанування здобувачем сучасних наукових підходів до вирішення досліджуваної проблеми.

Для досягнення поставленої мети автором використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема методи аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, структурно-логічного аналізу, експертних

оцінок, статистичного аналізу, метод аналізу ієрархій (АНР), коефіцієнт конкордації Кендалла, метод багатокритеріальної оптимізації VIKOR, а також методи графічної інтерпретації результатів дослідження. Використаний методичний інструментарій є адекватним поставленим завданням і забезпечує належний рівень достовірності отриманих результатів.

Наукові положення дисертаційної роботи викладені послідовно та аргументовано, а сформульовані висновки й практичні рекомендації безпосередньо впливають із результатів проведеного дослідження. Достовірність отриманих результатів підтверджується їх апробацією на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, а також достатньою кількістю наукових публікацій автора у фахових виданнях України. Практична значущість результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність транспортних підприємств та використанням у навчальному процесі.

Наведене дає підстави стверджувати, що наукові результати, висновки та рекомендації, представлені у дисертаційній роботі Воробйова Євгенія Васильовича, є науково обґрунтованими, достовірними та мають теоретичне і практичне значення.

Наукова новизна одержана в дисертаційній роботі.

Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження Воробйова Є.В. полягає у поглибленні теоретичних положень, удосконаленні науково-методичних підходів та розробленні практичних рекомендацій щодо управління розвитком транспортних підприємств в умовах невизначеності.

Заслужують на увагу такі наукові результати автора:

вперше:

- розроблено практично орієнтовану модель механізму управління розвитком транспортного підприємства, яка інтегрує класичні управлінські функції, сучасні цифрові інструменти та партнерську цифрову екосистему, сформовану на засадах аутсорсингової взаємодії (с. 163–185). Запропонована модель забезпечує оцінювання готовності підприємства до цифрової трансформації та створює передумови для підвищення ефективності управлінських рішень у процесі розвитку підприємства

удосконалено:

- класифікацію чинників впливу на ефективність механізму управління розвитком транспортного підприємства шляхом виокремлення системоутворюючих, адаптаційних та підтримуючих груп чинників (с. 71–86). Такий підхід дозволяє більш повно враховувати особливості функціонування транспортних підприємств та підвищує адаптивність управлінських рішень до змін зовнішнього середовища

дістали подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо сутності механізму управління розвитком транспортного підприємства, який запропоновано розглядати як динамічну систему взаємопов'язаних ресурсних, функціональних, інституційних та інноваційних компонентів, спрямованих на забезпечення керованого розвитку підприємства в умовах нестабільності та високої мінливості зовнішнього середовища (с. 52–71).

- систему критеріїв оцінювання пріоритетності впровадження цифрових технологій на транспортному підприємстві, що охоплює економічні, технологічні, організаційно-управлінські, стратегічні, соціальні та безпекові критерії (с. 185–205). Така система критеріїв забезпечує комплексне обґрунтування вибору цифрових рішень для потреб розвитку підприємства

- методичний підхід до вибору аутсорсингового партнера із застосуванням методу VIKOR (с. 205–228). Запропонований підхід дозволяє здійснювати багатокритеріальне оцінювання альтернатив та забезпечує формування ефективної системи ІТ-аутсорсингової взаємодії в процесі цифрової трансформації транспортного підприємства

- підхід до систематизації цифрових технологій розвитку транспортного підприємства на основі критерію ціннісної релевантності, що дає можливість визначати пріоритетні напрями цифрової трансформації та підвищувати якість управлінських рішень щодо впровадження цифрових інструментів (с. 185–205).

- науково-методичні засади групування концепцій управління розвитком підприємства на базові, функціональні та трансформаційні, що дозволяє більш чітко визначити їх місце у системі сучасного менеджменту та обґрунтувати особливості використання в процесі управління розвитком транспортних підприємств (с. 34–52).

Загалом наукова новизна отриманих результатів є достатньою для дисертаційної роботи на здобуття ступеня доктора філософії та підтверджує особистий внесок автора у розвиток теоретичних і методичних засад управління розвитком транспортних підприємств в умовах цифрової трансформації та невизначеності зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів. Сукупність одержаних у дисертаційному дослідженні наукових результатів доведено до рівня практичних рекомендацій, методичних підходів та прикладного інструментарію, використання яких сприятиме підвищенню ефективності механізму управління розвитком транспортних підприємств, удосконаленню процесів цифрової трансформації, обґрунтуванню управлінських рішень щодо впровадження цифрових технологій та зміцненню конкурентних позицій суб'єктів господарювання транспортної галузі в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Практичне значення результатів дисертаційної роботи підтверджується їх використанням у діяльності транспортних підприємств та організацій. Зокрема, у 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 положення, методичні розробки та результати дослідження використовуються також в освітньому процесі Національного транспортного університету під час підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти при викладанні дисциплін «Транспортний менеджмент» та «Стратегічне управління», а також здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти при

викладанні дисципліни «Управління змінами та комунікаціями в організаціях», що підтверджується актом про впровадження № 320/01-08 від 18.05.2026 р.

Повнота викладення основних наукових положень, висновків дослідження в опублікованих роботах. Основні результати дисертаційного дослідження належним чином відображені в наукових публікаціях автора та отримали достатню апробацію в науковій спільноті. За темою дисертації опубліковано 19 наукових праць загальним обсягом 9,59 друк. арк., з яких 7,24 друк. арк. належать особисто автору, у тому числі вісім статей у наукових фахових виданнях України та виданнях, що індексуються в міжнародних наукометричних базах даних, а також одинадцять публікацій апробаційного характеру.

Зміст опублікованих робіт повною мірою відображає основні положення дисертації, підтверджує обґрунтованість отриманих результатів та їх наукову і практичну значущість. Кількість, обсяг і зміст наукових публікацій відповідають чинним вимогам щодо висвітлення та апробації результатів дисертаційних досліджень на здобуття ступеня доктора філософії та підтверджують належний рівень наукової апробації отриманих результатів. У роботах, опублікованих у співавторстві, особистий внесок здобувача є чітко визначеним і повною мірою відображає результати проведеного дослідження.

Аналіз дисертаційної роботи та наукових публікацій автора свідчить про дотримання принципів академічної доброчесності. У дисертації не виявлено ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів дослідження, що підтверджує самостійний характер виконаної наукової роботи та достовірність отриманих наукових результатів.

Структура та зміст дисертаційної роботи. Дисертаційна робота Воробійова Є.В. виконана відповідно до загальноприйнятих вимог до наукових досліджень та має логічну й послідовну структуру. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 351 сторінок друкованого комп'ютерного тексту. Основний зміст дисертаційної роботи викладено на 237 сторінках. Робота містить 45 таблиць та 44 рисунків, список використаних джерел зі 339 найменувань розміщено на 39 сторінках, 20 додатків – на 73 сторінках.

Структура дисертації є цілісною, внутрішньо узгодженою та повністю підпорядкована досягненню поставленої мети й вирішенню визначених завдань дослідження.

Зміст дисертаційної роботи відповідає Стандарту вищої освіти для третього (освітньо-наукового) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» та напрямкам досліджень, визначеним освітньо-науковою програмою «Управління та адміністрування». Послідовність викладення матеріалу забезпечує логічний перехід від дослідження теоретичних засад управління розвитком транспортних підприємств до аналізу сучасного стану їх функціонування та розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління розвитком в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Аналіз змісту дисертації свідчить про те, що автору вдалося повною мірою досягти поставленої мети дослідження та вирішити визначені наукові завдання. Отримані результати є взаємопов'язаними, логічно обґрунтованими та підтверджують завершений характер виконаної наукової роботи. Дисертація є самостійним, цілісним і завершеним науковим дослідженням, що містить нові науково обґрунтовані результати, які мають теоретичне та практичне значення для розвитку теорії і практики управління розвитком транспортних підприємств.

Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи. Наукові результати дисертаційної роботи Воробйова Є.В. є актуальними, мають теоретичне та практичне значення й спрямовані на вирішення важливої науково-прикладної проблеми удосконалення механізму управління розвитком транспортних підприємств в умовах цифрової трансформації та невизначеності зовнішнього середовища. Водночас дисертаційна робота містить окремі дискусійні положення та зауваження, які не знижують загальної позитивної оцінки проведеного дослідження, але можуть бути предметом наукової дискусії:

1. У дисертації ґрунтовно досліджено сучасні цифрові технології та обґрунтовано їх роль у розвитку транспортних підприємств (с. 140–159). Разом з тим, доцільним було б більш детально висвітлити питання економічної ефективності впровадження окремих цифрових технологій, зокрема навести розширений аналіз співвідношення витрат на цифрову трансформацію та очікуваних економічних результатів від їх використання.

2. Методичний підхід до оцінювання пріоритетності впровадження цифрових технологій (с. 185–205) є достатньо обґрунтованим, однак потребує додаткових пояснень щодо процедури визначення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання, формування експертної групи та забезпечення репрезентативності отриманих результатів.

3. Статистична та аналітична база дослідження є достатньою для досягнення поставленої мети, проте частина використаних статистичних даних (с. 95–119), зокрема на рис. 2.3-2.5, табл. 2.2, 2.4 не охоплює повною мірою результати діяльності транспортної галузі за 2025 рік, що могло б додатково підвищити актуальність окремих аналітичних висновків.

Загалом наведені зауваження мають переважно рекомендаційний та дискусійний характер і не знижують наукової цінності дисертаційної роботи.

Загальний висновок про дисертаційну роботу. Проведене вивчення та всебічний аналіз дисертаційної роботи Воробйова Євгенія Васильовича дають підстави зробити висновок, що за своїм змістом, теоретичним рівнем, науковою новизною та практичною цінністю вона є завершеною кваліфікаційною науковою працею, у якій отримано нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності забезпечують вирішення актуального наукового завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення механізму управління розвитком транспортного підприємства в умовах невизначеності.

Результати проведеного дослідження характеризуються належним рівнем наукової обґрунтованості, логічністю викладу, внутрішньою цілісністю та

практичною спрямованістю. Сформульовані автором висновки і рекомендації ґрунтуються на сучасних теоретичних підходах, результатах власних досліджень та апробації розроблених положень у практичній діяльності транспортних підприємств. Під час детального аналізу дисертаційної роботи не виявлено порушень принципів академічної доброчесності.

За актуальністю теми, рівнем наукової новизни, теоретичним і практичним значенням отриманих результатів, ступенем їх апробації, повнотою висвітлення у наукових публікаціях та відповідністю вимогам до оформлення дисертацій дисертаційна робота Воробйова Євгенія Васильовича «Удосконалення механізму управління розвитком транспортного підприємства» відповідає вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), а також пунктів 6–9 «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.

Вважаю, що дисертаційне дослідження на тему «Удосконалення механізму управління розвитком транспортного підприємства» відповідає встановленим вимогам, а її автор Воробйов Євгеній Васильович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

в.о. завідувача кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Національного транспортного університету
кандидат економічних наук, професор



Тетяна СЕМЕНЧУК

Підпис Семенчук Т.Б.
ЗАСВІДЧУЮ:

