

Принято до
спеціалізованої вченої
ради РНУ 10610
20.08.2025р
Баша М.В. д.е.н. професор
М.Ю. Каріна

ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук,
професора Диканя Володимира Леонідовича
на дисертаційну роботу Сидорчук Альони Олексіївни
на тему: **«Формування та реалізація ефективних стратегій антикризового
управління підприємств в умовах глобальних економічних викликів
(на прикладі підприємств залізничного транспорту)»**,
представлену на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність обраної теми дослідження

Події останніх років кардинально змінили економічний ландшафт України та висунули нові вимоги до стійкості ключових галузей, зокрема залізничного транспорту, який залишається системоутворювальним елементом національної логістики та соціального забезпечення. Паралельно глобальна економіка переживає хвилю турбулентності, пов'язану з нерівномірними рецесійними процесами, зміною ланцюгів постачання та посиленням конкуренції на міжнародних ринках. У таких умовах традиційні підходи до управління підприємствами залізничної сфери виявляються недостатніми: виникає потреба у гнучких, науково обґрунтованих стратегіях, здатних мінімізувати ризики та забезпечити ефективність перевезень.

Антикризове управління, що протягом тривалого часу розглядалося переважно як реактивний інструмент реагування на загрози, нині має стати активною складовою стратегічного планування. Підприємствам залізничного транспорту необхідно не лише оперативно ліквідувати наслідки криз, а й запобігати їх виникненню, формуючи запас стійкості через переосмислення бізнес-процесів, впровадження інновацій та використання цифрових технологій управління змінами. При цьому особливої ваги набуває врахування воєнно-політичних чинників, що безпосередньо впливають на інфраструктуру, фінанси й кадровий потенціал залізниці.

Також в процесі глобалізації посилюється міждержавна взаємозалежність транспортних коридорів, що ставить українську залізницю перед необхідністю адаптуватися до міжнародних стандартів безпеки, екологічності та сервісної орієнтації. Водночас зростає увага до екологічної модернізації, «зеленої» логістики та цифрових платформ управління перевезеннями, які здатні підвищити ефективність використання ресурсів і зменшити вуглецевий слід. Поєднання цих факторів створює багатовимірну проблему, для розв'язання якої потрібен комплексний науковий підхід, що поєднує економічні, організаційні та технологічні аспекти.

Таким чином, дослідження, спрямоване на формування й реалізацію стратегій антикризового управління підприємств залізничного транспорту з урахуванням глобалізаційних тенденцій та воєнних ризиків, є своєчасним та

затребуваним. Воно покликане заповнити наукову та практичну прогалину щодо інтеграції проактивних інструментів ризик-менеджменту, цифрових методів оцінювання сценаріїв розвитку та соціально-екологічних вимог до сталого функціонування галузі. Отримані результати можуть стати методичною базою для державних органів, управлінців і фахівців галузі при розробці політик відновлення та довгострокової конкурентоспроможності української залізниці.

Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами

Дисертація виконувалася з урахуванням і відповідно до основних положень Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019 – 2023 роки (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 591-р), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р), Стратегії людського розвитку (затверджена Указом Президента України від 02 червня 2021 р. № 225/2021), Державної стратегії сталого розвитку «Україна-2030», що зобов'язує підприємства інтегрувати екологічні та соціальні цілі у виробничі процеси, Плану імплементації Цілей сталого розвитку ООН до 2030 р., де передбачено зменшення викидів та підвищення енергоефективності транспорту.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Наукові положення, методичні підходи та рекомендації, представлені у дисертації, мають достатню теоретичну й практичну основу. Одержані результати спираються на сучасні концепції антикризового управління транспортними підприємствами в умовах воєнної й економічної нестабільності. У роботі ґрунтовно проаналізовано як фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних учених, так і найновіші підходи до управління стійкістю великих інфраструктурних компаній, що дозволило авторці доповнити й розвинути існуючі наукові уявлення.

Обґрунтованість результатів забезпечена використанням комплексу методів дослідження: порівняльного аналізу, сценарного моделювання, експертних оцінок за методом Сааті, лінійної нормалізації показників, багатокритеріального ранжування TOPSIS, економіко-математичного моделювання та графічного відображення результатів. Дослідження побудоване на системному підході, абстрактно-логічному аналізі, структурно-функціональному і морфологічному аналізі, а також розрахунково-аналітичних методах. Добір методологічних інструментів відповідає меті й завданням роботи, що гарантує глибину та достовірність одержаних висновків.

Системний підхід відображено у структурі дисертації: три послідовні розділи спрямовані на вирішення логічно взаємопов'язаних завдань. Кількість

поставлених завдань є оптимальною, кожне з них приводить до науково обґрунтованих результатів, що узгоджуються з визначеною метою дослідження.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади формування антикризових стратегій для стійкого розвитку підприємств під час воєнного стану та глобальних викликів» (с. 23-93) проаналізовано вплив глобальних і воєнних викликів на економіку, зокрема транспортний сектор, досліджено еволюцію теорій та моделей стійкого розвитку суб'єктів господарювання, у т. ч. і залізничної галузі, розроблено механізм адаптації Цілей сталого зростання України на залізничному транспорті до умов воєнного стану, ґрунтовно розглянуто питання методології розроблення антикризових стратегій підприємств залізничної галузі з урахуванням воєнних та глобальних ризиків. На підставі ретельного огляду літератури окреслено прогалини в існуючих дослідженнях, що зумовило необхідність комплексного підходу до адаптивного стратегічного управління.

У другому розділі «Методичне забезпечення організаційного проектування інтеграційних структур підприємств залізничного транспорту з урахуванням воєнних та глобальних викликів» (с. 94-144) здійснено комплексне методичне обґрунтування організаційного проектування інтеграційних структур підприємств залізничного транспорту в умовах воєнного стану та глобальної невизначеності. Проведено аналіз поточного стану галузі, виявлено ключові проблеми функціонування та розвитку в умовах криз, охарактеризовано динаміку пасажирських і вантажних перевезень. Запропоновано методичні підходи до формування інтеграційних структур у вантажному й пасажирському секторах, а також обґрунтовано доцільність цифровізації управлінських процесів і впровадження «розумної» інфраструктури. Особливу увагу приділено стратегічному управлінню змінами в контексті організаційної інтеграції, зокрема запропоновано заходи щодо стимулювання адаптації підприємств до умов європейської транспортної системи, зміцнення корпоративної культури та підвищення ефективності трансформаційних процесів через впровадження інноваційних управлінських рішень.

У третьому розділі «Розробка та реалізація антикризових стратегій удосконалення бізнес-процесів підприємств залізничного транспорту в умовах воєнного стану та глобалізації» (с. 145-214) здійснено сценарний аналіз, побудовано три альтернативні сценарії розвитку, проведено їх порівняльну оцінку та кількісно доведено доцільність помірному сценарію з визначенням інтегральних показників. Запропоновано адаптивну бізнес-модель підприємств залізничного транспорту, що включає мультидисциплінарні компоненти: структуру цінності, операційну інфраструктуру, фінансово-економічні інструменти, маркетинг-стейкхолдерів, цифровізацію, екології та гуманітарно-соціальну відповідальність. Розроблено методику вибору стратегічних альтернатив із використанням інтегрованого показника ризику, сформовано матрицю можливостей і загроз, наведено алгоритм розрахунку вагових коефіцієнтів ризиків.

Результати дисертаційної роботи викладені у трьох узагальнених висновках; вони логічно пов'язані з метою й завданнями дослідження, повністю підтверджують одержані теоретичні й практичні положення та відрізняються внутрішньою узгодженістю й достовірністю.

Таким чином, проведений аналіз дисертаційної роботи Альони Сидорчук підтверджує, що поставлені завдання успішно реалізовано, а мета дослідження досягнута, що робить дисертацію завершеною науковою кваліфікаційною працею. У роботі представлено обґрунтований підхід до антикризового управління підприємствами залізничного транспорту, який поєднує сучасні методи моделювання ризиків і практичні рекомендації для стійкого розвитку галузі в умовах невизначеності.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Основні наукові результати дослідження отримані автором особисто і характеризуються науковою новизною, важливими пунктами якої є такі:

I. Вперше:

- розроблено адаптивний гібридний підхід, який поєднує метод TOPSIS з аналізом ієрархій АНР, нечіткими трикутними числами та спеціальним блоком воєнно-ризикових параметрів (с. 196-206); така модель забезпечує інтегральний індекс близькості для регіональних філій «Укрзалізниці», дає змогу комплексно ранжувати альтернативи, прогнозувати сценарії ризиків і слугує науково обґрунтованою основою для цільового антикризового управління залізничною системою в умовах війни та подальшого відновлення.

II. Удосконалено:

- механізм адаптації Цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті до умов воєнного стану (с. 66), який ґрунтується на проактивно-коеволюційних засадах і забезпечує як послідовне, так і паралельне вирішення завдань покращення економічних, екологічних та соціальних параметрів діяльності підприємств залізничного транспорту і трансформації системи соціально-трудових відносин;
- комплексний підхід до цифровізації пасажирського сектору залізничного транспорту (с. 119-127), який враховує: впровадження цифрової інфраструктури та «інтелектуального» транспорту, інструментів цифрового маркетингу, розумних систем енергоспоживання та енергозбереження, цифрових технологій HR-менеджменту та цифровізації основних процесів управління та безпеки;
- сценарний підхід до прогнозування ризиків – інтегровано ймовірнісне моделювання, АНР-ваги та лінійну нормалізацію (с. 160), завдяки чому забезпечується більш точний й обґрунтований вибір стратегічних сценаріїв розвитку залізничної системи;
- адаптивну бізнес-модель залізничного підприємства – розширено традиційну структурну схему, включено узгоджені блоки ціннісної

пропозиції, операційної інфраструктури, фінансів, маркетингових стейкхолдерів, цифровізації, екології та гуманітарно-соціальної відповідальності (с. 171-188), що забезпечує системну стійкість та інтеграцію з європейськими стандартами.

III. Набули подальшого розвитку:

- теоретичні засади антикризового управління – систематизовано зовнішні (воєнні, макроекономічні, логістичні) та внутрішні (технічні, кадрові) чинники і їхній зв'язок із механізмами стратегічної адаптації підприємства (с. 193);
- інтегрована блок-схема антикризового управління – упорядковано взаємодію між підсистемами з урахуванням внутрішніх і зовнішніх ризик-факторів (с. 150).

Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження

Теоретична цінність дисертації полягає у поглибленні засад антикризового управління та стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту. У роботі вперше запропоновано адаптивний гібридний підхід, що поєднує метод TOPSIS, аналіз ієрархій Сааті, нечіткі числа та блок воєнно-ризикових параметрів, завдяки чому одержано інтегральний показник ефективності регіональних філій та створено основу для вибору стійких управлінських рішень. Наукова новизна доповнена сценарним підходом до прогнозування ризиків, який інтегрує ймовірнісне моделювання, вагові коефіцієнти АНР і лінійну нормалізацію, забезпечуючи обґрунтований вибір стратегічних сценаріїв розвитку залізниці. Розроблено адаптивну бізнес-модель підприємства з узгодженими блоками фінансів, цифровізації, екологічної та гуманітарно-соціальної відповідальності, що зумовлює підвищення системної стійкості та інтеграцію з європейськими стандартами. Додаткову теоретичну вагу має удосконалена методика бізнес-моделювання й реінжинірингу, доповнена гуманітарною, соціальною та «зелено-логістичною» складовими, яка розширює класичну матрицю ціннісних потоків і зміцнює довіру стейкхолдерів у кризових умовах.

Практична значущість результатів полягає у можливості їх прямого використання для підвищення стійкості та конкурентоспроможності галузі. Запропоновані методичні положення та рекомендації вже впроваджено в АТ «Дніпровський стрілочний завод» (акт № 118-к/07-44 від 10.12.2024 р.), ТОВ «НВО «Трансавтоматика» (акт № 1 від 11.11.2024 р.).

Теоретичні та практичні розробки використовуються у навчальному процесі Українського державного університету науки і технологій у навчальних курсах «Антикризовий менеджмент» та «Сталий розвиток», а також при підготовці кваліфікаційних робіт, що підтверджено актом впровадження від 02.06.2025 р.

Отже, результати дисертації мають значний науковий і прикладний потенціал: вони формують нове методичне підґрунтя для стратегічного антикризового управління в умовах воєнних та глобальних викликів й

забезпечують позитивні ефекти у виробничій та освітній діяльності.

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Всі наукові результати і ключові положення роботи опубліковані у достатній мірі. Основні положення та результати дисертаційної роботи відображено в 15 наукових працях, серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 1 стаття у виданні, що входить до наукометричної бази Web of Science; 10 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 4,24 друк. арк., з них особисто автору належать 3,82 друк. арк. Опубліковані праці здобувача мають високий науковий рівень, в них всебічно описано головні наукові здобутки, які представлено в трьох розділах дисертації. У роботах, які опубліковано у співавторстві, особистий вклад автора відображає зараховані за темою дисертації результати досліджень та не викликає сумнівів. У публікаціях дотримано принципи академічної доброчесності.

У процесі оприлюднення наукових результатів було дотримано вимоги пунктів 8 і 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 КМУ №44 від 12.01.2022 р. Це підтверджує достатність публікацій.

Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 250 сторінок, у т. ч. основний текст займає 202 сторінки.

Матеріали дисертації проілюстровано 42 рисунками, 22 таблицями та містять 4 додатки. Список використаних джерел налічує 194 найменування.

За своїм змістом дисертаційна робота здобувачки Сидорчук А. О. повністю відповідає Стандарту вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» та напрямам досліджень відповідно до освітньо-наукової програми «Менеджмент».

Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована поставленій меті та завданням, визначає структуру роботи. Структура дисертаційної роботи узгоджується з назвою, метою та завданнями дослідження.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота Сидорчук Альони Олексіївни виконана державною мовою. Текст дисертації написано у науковому стилі, чітко, грамотно і виразно. Дисертаційна робота характеризується єдністю форми та змісту, відповідністю

логіки та структури. Наукова новизна, висновки, пропозиції і рекомендації мають достатній рівень обґрунтованості, супроводжуються методичним і статистичним матеріалом.

Робота виконана в науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності, структура дисертації відповідає завданням. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 р. № 40 зі змінами від 31.05.2019 р.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Отримані в дисертації наукові результати є вагомим внеском у розвиток теоретичних і практичних аспектів антикризового управління підприємствами залізничного транспорту в умовах воєнного стану та глобальних економічних викликів. Загалом позитивно оцінюючи науковий рівень роботи, варто відзначити, що окремі положення потребують додаткового осмислення та уточнення.

1. У дисертації недостатньо розкрито питання впливу соціально-гуманітарних аспектів на формування адаптивних стратегій антикризового управління. Зважаючи на сучасні тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності, доцільно було б детальніше розглянути роль гуманітарної складової у забезпеченні стійкості підприємств залізничного транспорту, особливо в умовах воєнного конфлікту.

2. Аналізуючи проблеми впровадження цілей сталого розвитку на залізничному транспорті (с. 59-66) і формуючи напрями реалізації таких змін, було б доцільно більше уваги приділити розробленню конкретних заходів щодо адаптації цих цілей до умов воєнного стану, оскільки без урахування викликів війни реалізація стратегій значно ускладнюється.

3. У класифікації методів антикризового управління (таблиця 1.6, с. 71), недостатньо приділено уваги питанням взаємозв'язку між категоріями та механізмами їх комбінування в різних фазах кризи, оскільки, як показала практика, синхронне використання стратегічних, тактичних і психологічних заходів забезпечує найбільш ефективну реакцію на ескалацію ризиків у воєнних і післявоєнних умовах та поліпшує ефективно і довгостроково загальну стійкість організації.

4. При оцінюванні рівня технологічного підходу до організації роботи залізничного сектору (рис. 2.14, с. 115) недостатньо представлені показники, які характеризують вплив цифровізації, високошвидкісного та мультимодального сполучення на оперативну стійкість, пропускну здатність і якість обслуговування. Це не дозволяє всебічно оцінити ефективність запроваджених інновацій та обґрунтувати пріоритети модернізації залізничного сектору на рівні інтеграції з єдиною транспортною системою ЄС.

5. Розкриваючи на с. 133-142 напрями стратегічного управління змінами на залізничному транспорті в контексті поширення процесів глобалізації та інтеграції, недостатньо розглянутим залишилося питання впливу воєнних викликів на трансформацію системи управління змінами в залізничній галузі.

6. Запропоновані в третьому розділі положення щодо бізнес-моделювання підприємств залізничного транспорту (с. 171-173) доповнено екологічною складовою, проте відсутній детальний опис конкретних екологічних заходів і механізмів інтеграції принципів зеленої логістики в систему управління діяльністю підприємств залізничного транспорту.

Загалом зазначені зауваження не знижують наукову значущість дисертації і не впливають на позитивну оцінку представлених результатів. Водночас врахування цих рекомендацій у подальших дослідженнях сприятиме глибшому науковому осмисленню проблем антикризового управління у залізничній галузі та підвищенню практичної цінності розроблених підходів.

Академічна доброчесність

Аналіз дисертаційної роботи Сидорчук А. О. довів, що в ній відсутні прояви академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності у дисертації не має, що підтверджено перевіркою програмними засобами в УДУНТ.

Загальний висновок

Поглиблений аналіз дисертаційної роботи Сидорчук Альони Олексіївни «Формування та реалізація ефективних стратегій антикризового управління підприємств в умовах глобальних економічних викликів (на прикладі підприємств залізничного транспорту)», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», засвідчує її високий науковий рівень, теоретичну виваженість і виразну практичну спрямованість. Дисертація містить результати власних досліджень; усі запозичення коректно оформлені з посиланням на джерела, що відповідає вимогам академічної доброчесності.

У роботі сформовано цілісну концепцію антикризового управління підприємствами залізничного транспорту, доповнену авторськими методичними рішеннями. Актуальність і новизна підтверджені апробацією на міжнародних конференціях і публікаціями в провідних фахових виданнях. Результати впроваджено у діяльність АТ «Дніпровський стрілочний завод», ТОВ «НВО Трансавтоматика» та в навчальний процес Українського державного університету науки і технологій, що засвідчено відповідними актами.

Структура дисертації узгоджується з її метою та завданнями; у трьох розділах послідовно розкрито теоретичні засади, методичне забезпечення й практичні інструменти антикризового управління. Сформульовані висновки логічно випливають із проведених досліджень і достатньо підтверджені аналітичними розрахунками, сценарним моделюванням та реальними даними залізничної галузі.

Отже, дисертаційна робота Сидорчук А. О. за актуальністю, теоретичною новизною, практичною цінністю й відповідністю спеціальності та вимогам

чинного «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» повністю відповідає встановленим критеріям. Авторка заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

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



Особистий підпис В. Дикань
засвідчую _____ 20 __ р.
Завідуючий канцелярією
УкрДУЗТ *В. Дикань*

Володимир ДИКАНЬ