

Презентовано до
спеціалізованої вченої
ради PhD 10610
21.08.2025р
с.в.р. д.е.н. професор
Ю.О. Чорніш

ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук,
професора Ковалю Віктору Васильовича
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

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються значною динамікою змін у глобальному економічному середовищі, що супроводжується нестабільністю фінансових ринків, геополітичними ризиками, енергетичними кризами, наслідками пандемій, воєнними конфліктами, а також трансформаційними процесами в економіці України. Особливо гостро ці процеси позначаються на стратегічно важливих галузях, зокрема на залізничному транспорті, що забезпечує критично важливі логістичні функції в системі національного господарства.

Залізничний транспорт відіграє ключову роль у забезпеченні мобільності населення, перевезенні вантажів, підтримці експортного потенціалу держави та стійкості функціонування інших секторів економіки. Водночас підприємства залізничного транспорту стикаються з комплексом кризових викликів: моральне та фізичне старіння інфраструктури та рухомого складу, зниження обсягів вантажоперевезень, зміна логістичних маршрутів через воєнні дії, високий рівень енергозалежності, дефіцит інвестиційних ресурсів і необхідність цифрової трансформації.

У зв'язку з цим особливої ваги набуває формування та реалізація ефективних стратегій антикризового управління, здатних забезпечити адаптацію підприємств залізничного транспорту до мінливого зовнішнього середовища, збереження їхньої функціональної спроможності, фінансової стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку. При цьому особливого значення набувають інструменти стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, управління змінами та цифровими трансформаціями, які потребують не лише теоретичного осмислення, а й практичної адаптації до специфіки функціонування залізничної галузі.

Наукова значущість обраної теми зумовлена також недостатнім рівнем розробленості комплексних підходів до антикризового управління в умовах багаторівневих глобальних викликів саме в контексті підприємств залізничного транспорту. Наявні теоретичні та методичні напрацювання потребують

систематизації, поглиблення та доповнення з урахуванням сучасних тенденцій та перспектив розвитку транспортно-логістичних систем в Україні та світі.

Таким чином, дисертаційна робота Сидорчук А.О. присвячена формуванню та реалізації ефективних стратегій антикризового управління підприємств залізничного транспорту в умовах глобальних економічних викликів, є своєчасною, науково обґрунтованою та практично значущою. Отримані результати можуть зробити вагомий внесок у розвиток наукової школи стратегічного управління, а також посилити ефективність прийняття управлінських рішень на рівні підприємств транспортної галузі.

Викладені аргументи зумовлюють актуальність проблеми розроблення теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій, спрямованих на модернізацію інструментарію антикризового управління підприємств в умовах глобальних економічних викликів (на прикладі підприємств залізничного транспорту), що спрямовано на забезпечення стабільної роботи та конкурентоспроможності залізничного транспорту в умовах глобалізації.

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).

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Результати дослідження засновані на сучасних підходах до стратегічного управління та антикризового менеджменту, які були ретельно проаналізовані та критично переосмислені. У дисертації використані як розробки провідних українських та зарубіжних науковців, що дозволило уточнити теоретичні засади та адаптувати їх до особливостей роботи підприємств залізничного транспорту в умовах глобальних економічних змін.

У роботі був використаний набір наукових методів з використанням порівняльного аналізу, графічних моделей і упорядкування інформації за допомогою систематизації та класифікації. У дисертації поєднаний системний підхід з логічним аналізом і вивченням структур і функцій. Також використовувалося моделювання, метод аналогії, прогнозування (екстраполяція) та експертні оцінки. Завдяки такому різносторонньому підходу всі висновки були отримані глибокими, обґрунтованими та достовірними.

У дисертації всі завдання взаємопов'язані, їхня кількість оптимальна для досягнення цілей, і кожна спрямована на отримання практичних результатів.

Надійність висновків підтверджується як теоретичними узагальненнями, і практичними рекомендаціями, докладно викладеними в дисертації.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади формування антикризових стратегій для стійкого розвитку підприємств під час воєнного стану та глобальних викликів» проведено аналіз синергетичного впливу воєнних чинників та глобальної нестабільності на національну економіку (с. 23-50), що дало змогу визначити основні фактори впливу та їх наслідки на провідні галузі України. Досліджено теорії стійкого розвитку суб'єктів господарювання в контексті воєнного стану й глобальної конкуренції (с. 50-70), положення Концепції сталого розвитку України в транспортній сфері та Концепції розумної мобільності Європейського Союзу, що дозволило сформулювати авторський Механізм адаптації Цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті до умов воєнного стану (с. 66), сформовано методологію розробки антикризових стратегій з урахуванням воєнних та глобальних ризиків (с. 71-91), узагальнено основні критерії та показники стійкого розвитку під тиском внутрішніх і зовнішніх загроз у період воєнного стану в умовах глобалізації (с. 77-80).

У другому розділі «Методичне забезпечення організаційного проектування інтеграційних структур підприємств залізничного транспорту з урахуванням воєнних та глобальних викликів» проведено ґрунтовний аналіз сучасного стану, тенденцій і викликів розвитку залізничного транспорту в умовах воєнного стану та глобальної невизначеності (с. 94-113), що дало можливість виокремити фактори впливу, що визначають сучасний стан залізничного транспорту (с. 95), сформулювати напрямки політики клієнтоорієнтованості у сфері пасажирських залізничних перевезень (с. 101), розробити напрямки реформування залізничного транспорту для інтеграції в європейську транспортну систему (с. 109), розроблено методичні підходи до створення та функціонування інтеграційних структур у залізничному секторі (с. 113-132), а саме: методичні підходи до організації роботи пасажирського сектору залізничного транспорту (с. 115) та вантажного сектору залізничного транспорту (с. 129), крім того, розроблено авторський комплексний підхід до цифровізації пасажирського сектору залізничного транспорту (с. 128); розроблено рекомендації зі стратегічного управління змінами в контексті організаційної інтеграції залізничних підприємств (132-142), в тому числі сформовано напрямки стратегічних змін залізничного транспорту в умовах глобалізації (с. 141-142).

У третьому розділі «Розробка та реалізація антикризових стратегій удосконалення бізнес-процесів підприємств залізничного транспорту в умовах воєнного стану та глобалізації» сформовано інноваційні підходи до управління бізнес-моделюванням і реінжинірингом бізнес-процесів підприємств залізничного транспорту (с. 145-164), які зумовили розробку інтегрованого підходу до управління процесом бізнес-моделювання підприємств залізничного транспорту (с. 149-150), проведено порівняльний аналіз сценаріїв адаптації стратегії антикризового управління АТ «Укрзалізниця» (с. 158), сформовано етапи удосконалення та цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств

залізничного транспорту (с. 163). Розроблено комплексний механізм стратегічного управління процесами та побудови бізнес-моделей для підвищення операційної ефективності в інтегрованих структурах підприємств залізничного транспорту (с. 164-188), розроблено інтегровану бізнес-модель діяльності підприємств залізничного транспорту (с. 180), розроблено механізми адаптації бізнес-процесів Укрзалізниці через антикризові стратегії у воєнних та глобальних умовах (с. 188-211).

Висновки дисертації обґрунтовані та достовірні, повністю відповідають поставленим завданням дослідження.

Аналіз роботи Сидорчук О.О. підтверджує, що всі завдання були успішно виконані, а мети досягнуто. Це дозволяє вважати дисертацію завершеною науковою працею. Був запропонований авторський підхід до розробки та запровадження ефективних антикризових стратегій для підприємств залізничного транспорту в умовах глобальних економічних змін. Отримані результати базуються на поглибленій теоретичній основі, яка знайшла практичне застосування у розроблених методичних рекомендаціях.

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:

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.

удосконалено:

- механізм адаптації Цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті до умов воєнного стану (с. 66), який, на відміну від існуючих, ґрунтується на проактивно-коєволюційних 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. 144), який враховує: впровадження цифрової інфраструктури та «інтелектуального» транспорту, інструментів цифрового маркетингу, розумних систем енергоспоживання та енергозберігання, 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 точне й обґрунтоване виборення 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. 173-188), що забезпечує системну стійкість та інтеграцію з європейськими стандартами.

Набуло 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. 149, с.193);

- методика бізнес-моделювання та реінжинірингу бізнес-моделі - доповнена гуманітарною, соціальною та «зелено-логістичною» складовими (с. 171-173), що розширило класичну матрицю ціннісних потоків і посилило довіру стейкхолдерів у надзвичайних умовах;

- інтегрована блок-схема антикризового управління - упорядковано взаємодію між операційною, інноваційною, фінансовою та безпековою підсистемами з урахуванням внутрішніх і зовнішніх ризик-факторів (с. 150).

Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження

Дисертація створює нову наукову основу для розроблення антикризових стратегій підприємств залізничного транспорту. В результаті було запропоновано підходи, які допоможуть залізничним підприємствам справлятися з глобальними економічними кризами.

Практична значущість результатів дослідження Сидорчук А.О. полягає в тому, що сформовані в дисертації теоретичні висновки, методичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані в процесі забезпечення антикризового управління підприємств залізничного транспорту з урахуванням вимог сталого розвитку і дозволять задовольнити потреби усіх стейкхолдерів та інтегруватися в європейську транспортну систему.

Основні положення і рекомендації використані підприємствами транспорту. Зокрема положення щодо адаптивної моделі антикризового управління впроваджено в діяльність АТ «Дніпровський стрілочний завод» (акт про впровадження №118-к/07-44 від 10 грудня 2024 р.), пропозиції щодо використання методичного підходу та економіко-математичних моделей в практиці ціноутворення враховані в діяльності ТОВ «Науково-виробниче об'єднання «Трансавтоматика» (акт про впровадження № 1 від 11 листопада 2024 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету науки і технологій при викладанні дисциплін «Антикризовий менеджмент», «Сталий розвиток» і при виконанні кваліфікаційних робіт, що підтверджується актом впровадження від 2 червня 2025 р.

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Результати дисертації та її основні ідеї були досить широко представлені і повністю опубліковані. Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено 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 наукові праці повністю відображають основні результати дисертації, викладені у трьох її розділах. У роботах, підготовлених у співавторстві, особистий внесок автора чітко визначений і відображений у результатах, зарахованих до теми дисертації. Усі публікації відповідають принципам академічної доброчесності.

При публікації наукових результатів моєї роботи було дотримано всіх вимог, встановлених пунктами 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 свідчить про те, що публікації здобувачки є достатніми та повною мірою відображають результати дисертації.

Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертація включає анотацію, потім зміст та вступ. Основна частина складається з трьох розділів, за якими слідують висновки та список літератури. Наприкінці роботи є додатки, де подано документи, що підтверджують практичне застосування результатів. 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».

Структура дисертації логічно узгоджена з поставленою метою та завданнями дослідження.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота Сидорчук Альони Олексіївни виконана державною мовою. Дисертація написана у науковому стилі, логічно та послідовно. Вона відрізняється єдністю форми та змісту. Усі висновки, пропозиції та рекомендації обґрунтовані та підкріплені методичними та статистичними даними.

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

Наукові результати, отримані у дисертаційній роботі, становлять вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних засад формування та реалізації ефективних стратегій антикризового управління підприємств. У цілому дисертація заслуговує на високу оцінку. Авторка продемонструвала значний науковий доробок, а сформульовані висновки та рекомендації є обґрунтованими й мають важливе практичне значення. Тим не менш, певні моменти залишаються відкритими для дискусії:

1. В дисертації на с. 38-39 йде мова про те, що кількість мігрантів, які планують повернутися в Україну після війни, з кожним роком все менше. В цьому контексті, на наш погляд, було б доречно проаналізувати досвід інших країн, які після війни змогли повернути більшість своїх громадян.

2. З метою підсилення аргументації авторських висновків потребує більш розширеного пояснення, з наведенням прогнозних даних, пропозиція щодо дотримання норм Стратегії розумної мобільності Європейського Союзу (с. 60) в сфері саме залізничного транспорту.

3. На с. 63-65 подано таблицю 1.5, де наведено завдання залізничного транспорту в контексті дотримання принципів сталого розвитку ще у 2019 році. На наш погляд, потрібно було додати матеріал про відсоток виконання того чи іншого завдання, а також окреслити фактори, які гальмують досягнення поставлених цілей та запропонувати шляхи вирішення.

4. Розкриваючи перспективу вибору оптимального сценарію (с. 158) доцільно було б звернути увагу на конкретні «тригери» стабілізації воєнно-політичної ситуації, щоб було зрозуміло, які саме події або показники активують зміщення стратегії в бік оптимістичного варіанту.

5. Розкриваючи проблеми формулювання цілей та критеріїв (таблиця 3.7, с. 209) було б доцільно більше уваги приділити питанням обґрунтування ваги критеріїв С1-С4, оскільки, як показала практика процесів стратегічного планування на транспортних підприємствах, ці показники суттєво впливають на кінцевий рейтинг і потребують пояснення джерел та експертної вибірки.

Висловлені зауваження не є критичними і не впливають на загальну цінність роботи. Вони не знижують наукову значущість отриманих результатів і можуть бути враховані автором у подальших дослідженнях.

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 немає, що підтверджено перевіркою програмними засобами в УДУНТ.

Загальний висновок

Проведене вивчення та аналіз дисертаційної роботи Сидорчук Альони Олексіївни на тему «Формування та реалізація ефективних стратегій антикризового управління підприємств в умовах глобальних економічних викликів (на прикладі підприємств залізничного транспорту)», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», дає змогу зробити висновок, що за своїм змістом, теоретичним рівнем і практичною значущістю, вона є завершеною науковою працею, в якій отримані нові науково обґрунтовані результати щодо забезпечення формування та реалізація ефективних стратегій антикризового управління підприємств в умовах глобальних економічних викликів (на прикладі підприємств залізничного транспорту)». Пропозиції були успішно апробовані на міжнародних конференціях та докладно описані у наукових публікаціях. У дисертації немає жодних порушень академічної чесності. Її структура та зміст повністю розкривають тему дослідження та відповідають спеціальності.

Дисертаційна робота здобувача ступеня доктора філософії Сидорчук Альони Олексіївни на тему «Формування та реалізація ефективних стратегій антикризового управління підприємств в умовах глобальних економічних викликів (на прикладі підприємств залізничного транспорту)», виконано на високому науковому рівні. Вона не порушує принципів академічної сумлінності і є завершеним дослідженням. Ці результати мають важливе значення для оптимізації управління та підвищення ефективності діяльності залізничних підприємств. За своєю актуальністю, практичною цінністю та науковою новизною робота повністю відповідає вимогам чинного законодавства України, що передбачені в пп. 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 № 44 від 12 січня 2022 р.

Викладені аргументи дозволяють дійти висновку, що Сидорчук Альона Олексіївна заслуговує на присудження їй ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

професор кафедри підприємницької та туристичної діяльності Ізмаїльського державного гуманітарного університету, доктор економічних наук, професор



Віктор КОВАЛЬ

