

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
на дисертаційну роботу  
**Белянської Юлії Віталіївни**  
на тему «**Механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах**»,  
подану на здобуття ступеня доктора філософії  
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**Актуальність теми дисертації**

У сучасних умовах зростання конкуренції, зміни потреб споживачів, воєнних конфліктів та швидкого розвитку технологій формуються нові виклики і можливості для транспортних підприємств, котрі потребують впровадження інновацій, пошуку та імплементації нових управлінських підходів та інструментів для забезпечення ефективної роботи підприємства та задоволення потреб споживачів. Дослідження управління інноваціями на транспортних підприємствах є дуже актуальною темою та має вагоме значення як для науковців, так і для практиків у галузі транспорту. Забезпечення результативності управління інноваціями на транспортних підприємствах є одним з важливих завдань в його діяльності, оскільки транспортна галузь постійно розвивається та змінюється, а в сучасних безпекових викликах потребує й превентивного нагромадження інноваційних можливостей для відбудови. У зв'язку з цим, підприємства повинні бути готові до швидкого відновлення транспортної інфраструктури на модернізаційних засадах, впровадження нових перевізних технологій та розвитку й удосконалення існуючих транспортних послуг для задоволення попиту та зростаючих запитів споживачів.

Серед стратегічних пріоритетів державної політики у транспортній галузі виділяють оновлення і модернізацію транспортних засобів та інфраструктурних об'єктів, підвищення технічного рівня та якості транспортних послуг, приведення їх у відповідність до міжнародних стандартів, у тому числі за показниками екологічності й безпеки. Реалізація зазначених пріоритетів потребує стратегічно-орієнтованої та безперервної інноваційної активності транспортних підприємств. Питання управління інноваціями на транспортних підприємствах України для забезпечення їх конкурентоспроможності, прибутковості та інтеграції у європейський простір набувають все більшої ваги і є об'єктом наукових досліджень, про що свідчить значна кількість публікацій на згадану тему.

Дослідження та розробка механізмів управління інноваціями на транспортних підприємствах орієнтується на виявлення найбільш ефективних підходів до розвитку транспортних технологій та розробки нових продуктів, що відповідають потребам споживачів. Це дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними та забезпечувати якісні, безпечні, екологічні та ефективні транспортні послуги. Крім того, формування механізму управління інноваціями на транспортних підприємствах допомагає виявити проблеми, які

можуть виникнути при впровадженні нових технологій та розробці нових продуктів, що в підсумку забезпечує стратегічність та результативність управлінських рішень та успішність реалізації інноваційних проєктів.

Вищезазначене підкреслює актуальність теми дисертаційної роботи Белянської Ю.В. «Механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах», окреслює її мету, коло завдань, визначення об'єкта і предмета дослідження та дозволяє вирішити ряд важливих проблем теоретичного та практичного характеру.

#### **Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами і темами**

Дисертаційна робота узгоджується з державними та галузевими планами і програмами, її завдання відповідають основним положенням Законів України «Про транспорт», «Про інноваційну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про державно-приватне партнерство», «Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року». Дисертаційне дослідження проводилося згідно з планами науково-дослідних робіт Державного університету інфраструктури та технологій Міністерства освіти і науки України за темою «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобалізації» (2019-2022 рр., номер державної реєстрації 0118U100624), де автором досліджено світовий досвід управління інноваціями на транспортних підприємствах.

#### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність.**

Ознайомлення з матеріалами дисертації, авторефератом та публікаціями Белянської Ю.В. дає підстави зробити висновок, що наукові положення, рекомендації та елементи наукової новизни, котрі оприлюднені та виносяться на захист, є самостійно отриманими результатами. Дисертаційна робота Белянської Ю.В. є логічно-побудованим й науково-структурованим науковим дослідженням, результати якого належним чином обґрунтовані та достовірні, що підтверджується аналітикою великих масивів наукових та статистичних даних, використанням актуальних нормативно-правових та інформаційних джерел.

Завдання дисертації повністю узгоджуються з метою, об'єктом і предметом, а висновки засвідчують їх повноту та комплексність вирішення у процесі дослідження. У дисертаційній роботі представлено всебічне дослідження теоретичних та практичних основ управління інноваціями на транспортних підприємствах. Подані в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації є обґрунтованими, коректними, достовірними та ґрунтуються на статистичних і практичних даних про діяльність суб'єктів господарювання транспортної галузі. Достатній ступінь їх обґрунтованості базується на визнаних наукових засадах теорії інновацій, забезпечений шляхом застосування інструментарію статистичного, факторного аналізу, використанням експертного методу та методів аналізу наукових здобутків вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління інноваційною діяльністю транспортного підприємства з врахуванням закономірностей трансформацій зовнішнього і внутрішнього середовища.

### **Структура та зміст дисертаційного дослідження.**

Дисертаційна робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст дисертації займає 235 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 13 таблиць та 38 рисунків. Список джерел налічує 215 найменувань, розміщених на 26 сторінках, 7 додатків займають 49 сторінок. Дисертація є завершеним науковим дослідженням, адже поставлену мету дослідження досягнуто та апробовано, а завдання успішно виконано. Робота оформлена відповідно до встановлених вимог.

У першому розділі дисертаційної роботи автором розглянуто широке коло питань, що стосуються основних теоретико-методичних положень управління інноваціями на транспортних підприємствах. Детальне дослідження поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених на трактування змісту інновацій (стор. 31-39) дозволило автору визначити підходи до визначення сутності інновацій (рис. 1.1, стор. 34). На підставі їхнього критичного аналізу, автор робить висновок, що інновації на транспортних підприємствах представляють собою результат реалізації ідеї у вигляді впровадження новостворених (застосованих) і (або) вдосконалених технологій, продукції, послуг, організаційно-технічних рішень у транспортну інфраструктуру, транспортні засоби та перевізні технології, які забезпечують отримання економічних, технічних, соціальних, екологічних ефектів в процесі формування конкурентних переваг. У додатку А (стор. 263-270) представлено розширений аналіз підходів до визначення понять «інновації», «інноваційна діяльність», «життєвий цикл інновацій» у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, законодавстві, авторефератах дисертацій. Автором систематизовано ознаки класифікації інновацій транспортних підприємств, зокрема, виділено технологічні та цифрові транспортні інновації, інновації бізнес-моделі, екологічні, соціальні інновації та інновації за видами транспорту. Розвинуто категоріальний апарат запропонованим визначенням транспортного підприємства, під яким автор розуміє юридичну особу, яка здійснює діяльність з організації, управління і надання транспортних послуг на основі використання транспортних засобів, перевізних технологій та обслуговування транспортної інфраструктури, забезпечуючи рух пасажирів, вантажів, багажу, пошти з одного пункту до іншого. У дисертаційній роботі описано сучасні наукові підходи до управління інноваціями на транспортних підприємствах та світовий досвід управління інноваціями на транспортних підприємствах. Заслуговує на увагу систематизація принципів управління інноваційною діяльністю на три групи: технологічні, управлінські і оціночні (стор. 58-60), та виділення ризиків, пов'язаних з інноваціями транспортних підприємств (стор. 54-56).

Автором представлено завдання інноваційного розвитку транспортних підприємств України в умовах євроінтеграції (рис. 1.5, стор. 61), проаналізовано пріоритетні напрями здійснення інноваційної діяльності в Україні, зокрема, через механізм державно-приватного партнерства. На основі окресленого кола проблем застосування державно-приватного партнерства на транспортних

підприємствах (рис. 1.6, стор. 67) сформульовано систему з п'яти груп факторів, що визначають доцільність застосування даного механізму (стор. 72-74). Відповідно до цього, автором охарактеризовано переваги, недоліки та види концесії як найбільш поширеної форми державно-приватного партнерства при реалізації інноваційних проєктів на транспорті.

У другому розділі дисертаційної роботи проаналізовано основні показники інноваційної активності та ефективності інноваційної діяльності транспортних підприємств. Автором проведено оцінювання та аналіз великих масивів статистичних даних про інноваційну активність підприємств у транспортній галузі, наведено достатню інформаційну базу, що представлена у аналітичних таблицях, діаграмах та що свідчить про ґрунтовний аналіз, всебічне дослідження практичних аспектів управління інноваціями на транспортних підприємствах (додаток В, стор. 273-290). У зв'язку з відсутністю чіткого формулювання поняття у нормативно-правовій базі та на основі узагальнення чинної методики статистичних спостережень автором запропоновано власне визначення терміну «інноваційно активне транспортне підприємство», під яким розуміється підприємство, що має потенціал у вигляді факторів, ресурсів та умов для створення, впровадження й використання інновацій у наданні транспортних послуг, оновленні транспортних засобів, перевізних технологій і транспортної інфраструктури та реалізує його через організацію власних бізнес-процесів.

Автором встановлено, що кількість інноваційно активних транспортних підприємств в Україні є нестабільною (табл. 2.1, стор. 102) і скорочується з 2020 р. у зв'язку з пандемією і неспроможністю продовжувати фінансувати інноваційну діяльність. Встановлено, що транспортні підприємства мають нижчий за середній по Україні рівень інноваційної активності та надають перевагу впровадженню інноваційних процесів, зокрема їхній розробці і модифікації, а також самостійній розробці інноваційної продукції, товарів, послуг. У результаті проведеного аналізу статистичних даних автором було визначено основні детермінанти інноваційної діяльності, динаміку, склад та структуру витрат на інноваційну діяльність в цілому та за видами транспорту. Загальний обсяг витрат на інновації транспортних підприємств, які включають поточні та капітальні витрати на здійснення інновацій та науково-дослідні роботи має вкрай нестабільну динаміку і демонструє помітне скорочення у 2020р. (табл. 2.3, стор. 111).

Автором проведено діагностику ефективності інноваційної діяльності та запропоновано додати наступні показники, що враховують галузеву специфіку підприємств: коефіцієнт наукової складової інновацій, коефіцієнт власного наукового потенціалу інновацій, коефіцієнт витрат інноваційної діяльності на реалізацію реальних інвестицій, коефіцієнт впровадження інновацій транспортними підприємствами та коефіцієнт ринкових інновацій транспортних підприємств (стор. 128-134). Заслуговує на увагу аналіз досвіду світових транспортних компаній у впровадженні інновацій, що дозволило автору виділити шість характеристик успішних інноваційних транспортних підприємств (рис. 2.18, стор. 142). І хоча Україна посідає 57-е місце в рейтингу

Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index – GII) за даними 2022 р. (табл. 2.7, стор. 146), запозичення успішного досвіду українськими підприємствами може вивести вітчизняну транспортну галузь на новий рівень. Автором виділено основні тенденції державно-приватного партнерства на транспорті, які пов'язані зі зростанням ролі приватного сектору, збільшенням інвестицій у розвиток транспортної інфраструктури, зниженням витрат на управління та обслуговування транспортних мереж, впровадження інноваційних технологій управління і моніторингу транспортних мереж.

У третьому розділі обґрунтовано механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах, розроблено модель формування інноваційного потенціалу транспортного підприємства та науково-методичний підхід до оцінювання доцільності впровадження інновацій на транспортних підприємствах в умовах підвищеної невизначеності.

Розроблений автором механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах (рис. 3.4, стор. 169) представляє собою сукупність взаємопов'язаних елементів зі формалізацією потоків зворотнього зв'язку, включає три блоки: «Загальнотеоретичні засади», «Елементи» й «Впровадження», а також елементи сценарного моделювання, що дозволяє визначати, реалізовувати стратегічні напрями, орієнтовані на підвищення ефективності інноваційної діяльності. Також в механізмі описано підсистему оцінювання доцільності впровадження інновацій на транспортному підприємстві з урахуванням перспектив розвитку, потреби в інноваціях, наявних ресурсів підприємства у короткостроковій і довгостроковій перспективах.

Запропонована автором модель формування інноваційного потенціалу транспортного підприємства дозволяє розглядати поточний інноваційний потенціал, сформований від реалізації початкової інновації, та майбутній інноваційний потенціал, що створюється в процесі реалізації інвестиційних проєктів й інновацій в поточних і майбутніх періодах. Модель формування інноваційного потенціалу складається з сукупності проєктів: початкової інновації, множини інвестиційних проєктів, що знаходяться в різних фазах життєвого циклу, та інновацій, що реалізуються, що дозволяє оцінювати ефект від впровадження інновацій у розрізі фаз інвестиційного циклу.

Заслуговує на увагу побудована ментальна модель формування економічної ефективності від впровадження інновацій для АТ «Укрзалізниця», де автор виділяє ключові невизначеності, ефект від інновації та ступінь затребуваності споживачами інноваційної продукції (рис. 3.6, стор. 187). Це дозволило автору, застосовуючи сценарне моделювання, розробити систему сценаріїв реалізації інноваційних проєктів: «Поступове зростання», «Втрата ресурсів», «Втрата можливостей», «Збереження можливостей розвитку» (рис. 3.7, стор. 188), для яких була оцінена можлива ефективність від впровадження інновацій в удосконалення ділянки транспортної (залізничної) інфраструктури, що має вагомому практичну цінність для використання транспортними підприємствами. Також автором розроблено методичний підхід до узгодження інтересів учасників державно-приватного партнерства щодо реалізації

інноваційного проєкту при використанні інноваційного співробітництва (рис. 3.11, стор. 210), що дозволить визначати оптимальну структуру джерел фінансування інноваційного співробітництва та враховувати особливості управління інноваціями на транспортних підприємствах.

### **Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та опублікованими науковими працями дає можливість погодитися з такими положеннями, які винесені на захист на предмет наукової новизни:

*удосконалено:*

- механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах;
- модель формування інноваційного потенціалу транспортних підприємств;

- науково-методичний підхід до оцінювання доцільності впровадження інновацій в умовах підвищеної невизначеності;

- систему сценаріїв реалізації інноваційних проєктів;

*дістало подальшого розвитку:*

- понятійно-категоріальний апарат щодо управління інноваціями на транспортних підприємствах;

- система показників оцінювання ефективності інноваційної діяльності транспортних підприємств шляхом введення коефіцієнтів: наукової складової інновацій, власного наукового потенціалу інновацій, витрат інноваційної діяльності на реалізацію реальних інвестицій, впровадження ринкових інновацій транспортних підприємств;

- методичний підхід до узгодження інтересів учасників державно-приватного партнерства щодо реалізації інноваційного проєкту при використанні інноваційного співробітництва.

Наведені положення вказують на те, що дисертація Белянської Ю.В. містить елементи авторської позиції щодо наукової новизни, а отримані й опубліковані автором нові науково-обґрунтовані результати у сукупності вирішують поставлені науково-практичні завдання.

### **Практичне значення результатів дослідження**

Результати дослідження у вигляді рекомендацій і розробок використовуються в діяльності філії «Центр діагностики залізничної інфраструктури» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № ЦДЗІ – 12/277 від 05.04.2023 р.), що дозволило підвищити ефективність її інноваційної діяльності, прискорити інтенсивність оновлення транспортних засобів і впровадження інноваційних техніки та технологій.

Основні результати дисертації, що є науковою новизною, використовуються у навчальному процесі Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (акт впровадження № 02/0793-А від 16.05.2023 р.) й Державного університету інфраструктури та технологій (акт впровадження № 395а/01-11 від 29.05.2023 р.) при підготовці фахівців з менеджменту.

## **Повнота викладення наукових положень та висновків в опублікованих працях**

Основні наукові положення, висновки, рекомендації та інші результати дисертаційного дослідження Белянської Ю.В. у достатній мірі відображені в опублікованих працях. Автором опубліковано 21 наукову працю, з яких шість наукових статей у фахових виданнях України та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних, три розділи у колективних монографіях. Основні положення та результати дослідження доповідались на 12 міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях і отримали позитивну оцінку.

### **Дотримання академічної доброчесності**

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушень академічної доброчесності. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації є достатнім.

### **Дискусійні положення та зауваження**

Поряд з позитивною оцінкою дисертаційної роботи необхідно вказати на окремі положення дискусійного характеру, які викликають певні зауваження:

1. Доцільно було б виділити механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах як «вперше» у сформульованій науковій новизні (стор. 25).

2. Статистична інформація, покладена в основу аналізу інноваційної діяльності транспортних підприємств, відображає докризовий період, що пов'язано із сьогоденними безпековими обмеженнями, а тому розрахунки необхідно в майбутньому актуалізувати.

3. Викликає сумнів виділення ознаки класифікації інновацій за видами транспорту (табл. 1.1, стор. 42).

4. Бажано було б провести апробацію результатів дисертації, які становлять наукову новизну, на кількох транспортних підприємствах.

Наведені недоліки та зауваження не мають суттєвого впливу на науковий рівень роботи Белянської Юлії Віталіївни «Механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах».

### **Загальна оцінка роботи та її відповідність встановленим вимогам**

Розглянута робота є завершеною науковою працею, у якій автор знайшов нове вирішення важливого науково-практичного завдання формування механізму для ефективного управління інноваціями на транспортних підприємствах. Це дозволить підвищити ефективність інноваційної діяльності та конкурентоспроможність транспортних підприємств в Україні.

Здобувач показав глибокі теоретичні знання в обраному напрямі та володіє сучасними методами проведення досліджень. Робота має наукову новизну і практичне значення, її результати можуть бути використані при управлінні інноваціями на транспортних підприємствах в Україні. Наукові положення та висновки, сформульовані у дисертаційній роботі, обґрунтовані та достовірні. Публікації повною мірою розкривають зміст дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота Белянської Юлії Віталіївни «Механізм управління

інноваціями на транспортних підприємствах» є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням, у якому отримані нові науково обґрунтовані результати у сфері управління інноваціями. За своїм змістом, науковою новизною та практичним значенням робота відповідає основним вимогам викладеним у 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. Робота оформлена відповідно до вимог Наказу МОН України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 р. № 40. Автор дисертації Белянська Юлія Віталіївна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Офіційний опонент,**

доктор економічних наук, доцент,  
заступник декана факультету економіки та  
бізнес-адміністрування

Національного авіаційного університету, м. Київ



Ольга БОБК

Підпис Вовк О.М.  
ЗАСВІДЧУЮ:



*Вовк О.М.*

Засвідчую

Вчений секретар  
Національного авіаційного університету

*М. Легенкий*