

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
 на дисертаційну роботу  
**ГУСАК ОЛЬГИ АНАТОЛІВНИ**  
 на тему «**Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства**»,  
 подану на здобуття ступеня доктора філософії  
 з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
 за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**Актуальність теми дисертації**

Транспортна система є однією з ключових галузей економіки, до якої ставляться високі вимоги щодо якості, регулярності і надійності виробничих зв'язків, збереження вантажів, безпеки перевезень пасажирів і вантажу, швидкості та вартості доставки. Дотримання зазначених вимог щодо ефективності функціонування вирішальним чином залежить від концептуальних положень стратегічного управління, які застосовуються підприємствами. Зокрема, вони повинні враховувати специфіку транспортної галузі щодо споживчого попиту, особливостей інвестування капіталу, державного регулювання, міжнародних правил. Крім того вони мають ґрунтуватися на використанні стратегічних та інноваційних інструментів сталого розвитку.

Необхідність пошуку та реалізації нових стратегій управління окремими транспортними підприємствами та галуззю в цілому зумовлена завданнями розвитку та перебудови транспортних процесів під час військового стану, в умовах руйнування транспортної інфраструктури, пошкодження та знищення транспортних засобів, погіршення загальних макроекономічних умов. Такі стратегії розвитку мають визначати напрями та способи вирішення проблем щодо відродження та подальшого розвитку транспорту, виходячи з нових викликів для України. Саме тому розробка механізмів та інструментів стратегічного управління в умовах невизначеності та війни, які б сприяли відновленню стійкості та конкурентоспроможності транспортних підприємств України є важливим науковим завданням.

Вищезазначене підкреслює актуальність теми дисертаційної роботи Гусак О.А. «Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства», окреслює її мету, коло завдань, визначення об'єкта і предмета дослідження та дозволяє вирішити ряд важливих проблем теоретичного та прикладного характеру.

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

Результати дослідження, запропоновані та систематизовані теоретико-методологічні положення й висновки дослідження відповідають тематиці науково-дослідної роботи Державного університету інфраструктури та технологій: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобалізації» (виконувалася у 2019-2022 рр., № державної реєстрації 0118U100624), особистий внесок здобувача у дослідженні зазначеної теми полягає у визначенні стратегічного потенціалу роботи транспортних підприємств України.

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

Дисертаційна робота Гусак О.А. є логічно побудованим науковим дослідженням, результати якого належним чином обґрунтовані та аргументовані, що підтверджує їх достовірність. Завдання, визначені автором дисертації, відповідають меті, об'єкту й предмету дослідження.

У дисертаційній роботі представлено всебічне дослідження теоретичних та практичних основ стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. Подані в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації є коректними, достовірними та ґрунтуються на статистичних і практичних даних про діяльність суб'єктів господарювання транспортної галузі. Достатній ступінь їх обґрунтованості забезпечений за допомогою застосування експертного методу та аналізу розробок вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління розвитком транспортного підприємства з врахуванням впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

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

Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст дисертації займає 205 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 32 таблиці та 32 рисунки. Список джерел налічує 205 найменувань, розміщених на 21 сторінках, 7 додатків займають 22 сторінки. Дисертація є самостійним науковим дослідженням, поставлену під час дослідження мету досягнуто, 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 стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. Представлене детальне дослідження підходів вітчизняних та зарубіжних вчених щодо трактування змісту стратегії (стор. 27-29), розвитку підприємства (стор. 30-34), управління стратегічним розвитком підприємства (стор. 35-38) дозволило автору удосконалити систему складових управління стратегічним розвитком підприємства (рис. 1.2, стор. 38). Дослідження особливостей впровадження стратегічного управління розвитком на транспортних підприємствах дозволило виокремити основні тенденції формування переваг,

які в умовах адаптації до кризового стану транспортної галузі України становлять цінність для розвитку вітчизняного транспортного комплексу та є стратегічними напрямками подальшого розвитку транспортної галузі України (стор.39-45). Аналітичний огляд дозволив автору ідентифікувати та доповнити існуючий перелік сучасних чинників, що обмежують впровадження стратегічного управління розвитком транспортних підприємств в умовах воєнного стану та активізації європейської економічної інтеграції (стор. 41. рис.1.3). Зокрема, перелік доповнено такими чинниками: руйнування транспортної інфраструктури в результаті військових дій, зміна конкурентного середовища у зв'язку із «зупинкою» морської та авіаційної галузі, зростання цін на паливо, висока мінливість зовнішнього середовища, погіршення економічних та екологічних умов, скорочення обсягів перевезень, зростання екологічних проблем та інші.

Автором сформовано комплексну модель стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, яка враховує швидку зміну зовнішніх факторів, багатоваріантність економічної реальності, специфічні умови ведення бізнесу та галузеву специфіку, що забезпечує чіткість дій у прийнятті ефективних управлінських рішень та взаємозв'язок етапів (стор.51. рис.1.4).

У роботі систематизовано основні підходи до класифікації стратегій підприємства, що дозволило обґрунтувати доцільність застосування їх за критерієм ієрархічності (рис. 1.7): корпоративні (вищого рівня управління) (стор.62-69), конкурентні (середнього рівня управління) (стор. 70-71) та функціональні (середнього й нижчого рівнів управління) стратегії (стор. 72-73). Відповідно до цього автором встановлено, що для розробки механізму управління стратегічним розвитком транспортного підприємства доцільно використовувати такі стратегії росту, як стратегія концентрованого та інтегрованого зростання, стратегія диверсифікації та комбіновану стратегію, які найбільш повно відображають стратегічні альтернативи у сучасному ринковому середовищі.

У другому розділі дисертаційної роботи проаналізовано основні тенденції розвитку ринку транспортних послуг України та внутрішніх і зовнішніх чинників. У роботі наведено достатню кількість аналітичних таблиць та діаграм, що свідчить про ґрунтовний аналіз, всебічне дослідження та виявлення сучасних тенденцій роботи транспортної галузі та транспортних підприємств загалом (стор.77-93). Аналіз ринку вантажних перевезень в Україні показує, що до повномасштабного вторгнення Росії спостерігалася тенденція до збільшення частки залізничних перевезень і відповідного збільшення автомобільного сегменту. Моніторинг ринку вантажних перевезень в Україні у 2022 році вказує, що наслідки війни, в першу чергу, позначились на ланцюгах поставок, зменшенні частки залізничних перевезень, скороченні інвестицій, підвищенні економічної та політичної невизначеності, а також відтоку людського капіталу.

У дисертаційній роботі автором проаналізовано та оцінено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів за допомогою PEST (стор. 94-97, табл. 2.7) та

SWOT аналізу (стор.98-102, табл. 2.8), що дозволило встановити основні фактори впливу, а саме: військова агресія Росії, світова економічна криза, зменшення обсягів продукції промисловості (фактор зовнішнього середовища), обсяг якої визначає попит на перевезення. Обґрунтовано, що сильні і слабкі сторони діяльності транспортних підприємств та їхні загрози і можливості повинні визначати напрями формування стратегічного управління транспортними підприємствами.

В роботі автором досліджено пріоритети транспортної політики Європейського Союзу (рис. 2.8) та України (рис.2.9), обґрунтовано, що основним фактором, який впливають на стратегічне управління транспортним підприємством, є європейська інтеграція, в рамках якої розвиток і поглиблення відносин з Європейським Союзом здійснюється на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції.

Автором на підставі проведеного дослідження та аналізу підходів до визначення поняття «механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства», було запропоновано власне розуміння даної категорії - як комплексного набору інструментів, методів та процесів, спрямованих на вибір, розробку, планування, впровадження та контроль стратегії розвитку транспортного підприємства з метою досягнення довгострокового зростання параметрів господарської діяльності як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі (стор.108-115).

У третьому розділі розроблено механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, вдосконалено методичний підхід до оцінки стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства та науково-практичний підхід до реалізації механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства за допомогою сценарного моделювання вибору оптимальної стратегії розвитку транспортного підприємства.

Розроблений автором методичний підхід до оцінювання стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства (стор. 133-140) ґрунтується на використанні коефіцієнту стратегічного потенціалу підприємства, за допомогою якого доцільно визначити відповідність досліджуваної категорії рівню стратегічного розвитку транспортного підприємства та на його основі визначити оптимальну стратегію розвитку транспортного підприємства. Оцінка стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства проводиться за допомогою аналізу внутрішнього та зовнішнього стратегічного потенціалу транспортного підприємства і базується на розрахунку коефіцієнтів виробничого, інноваційного, трудового, маркетингового та фінансового потенціалів, а також коефіцієнтів стратегічних потенціалів споживачів, конкурентів та постачальників.

В роботі проведено апробацію загальної послідовності оцінювання стратегічного потенціалу транспортного підприємства з використанням емпіричних матеріалів трьох підприємств транспортної галузі України, які є конкурентами, а саме: ТОВ «Консольлайн», ТОВ «БЕЛ-ТРАНС» і ПрАТ ТЕК «ЗахідУкрТранс» (стор. 141-143). Доведено, що запропонована методологія

визначення стратегічного потенціалу підприємства з подальшим визначенням стратегічного рівня розвитку є надзвичайно важливою в умовах нестабільності та непередбачуваності подій, оскільки полегшує аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачає наявність потенційних загроз і можливостей для їх усунення.

Удосконалений автором механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства (рис. 3.4, стор. 145) базується на ієрархії цілей транспортного підприємства та визначенні їх пріоритетності за умов військового стану та функціонування підприємств у період повоєнної відбудови. Механізм враховує набір ситуативних чинників зовнішнього середовища та специфічних умов ведення бізнесу, таких як транспортні процеси, завдання, функції, технології, правила та процедури управління розвитком підприємства.

Заслуговує на увагу запропонована автором науково-практичний підхід до реалізації механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, де автор виділяє пріоритетні цілі підприємства (економічної складової сталого росту, цілі соціальної складової сталого росту та цілі екологічної складової сталого росту). Це дозволило автору, застосовуючи сценарне моделювання здійснити вибір оптимальної стратегічної альтернативи для групи досліджуваних підприємств в період воєнного стану та період повоєнної відбудови (стор.174-205). Також автором розроблено методичний підхід щодо оцінювання та вибору оптимальної стратегії росту на основі пріоритетних цілей, який сприяє ефективному функціонуванню механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства в різних ситуативних умовах. Запропонована методика має універсальний характер і може використовуватися підприємствами незалежно від галузевої приналежності.

### **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 стратегічного управління розвитком транспортного підприємства;

- методичний підхід до вибору оптимальної стратегії управління розвитком транспортного підприємства;

#### ***дістало подальшого розвитку:***

- методичний підхід до оцінювання стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства;

- сутність поняття «механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства»;

- модель стратегічного управління розвитком транспортного підприємства;

- систему чинників, що обмежують впровадження стратегічного управління розвитком транспортних підприємств в умовах воєнного стану та активізації європейської економічної інтеграції.

### **Практичне значення результатів дослідження**

Результати дослідження у вигляді рекомендацій і розробок використовуються в діяльності ТОВ «Шпій Трак» (акт впровадження № 46 від 10.05.2023 р.) та ТОВ «Консольлай» (акт впровадження № 28/02-04 від 28.04.2023 р.), що дозволило покращити якість стратегічного розвитку підприємств, встановлення цілей функціонування та вибору заходів реалізації при виборі оптимальної стратегії розвитку.

Основні результати дисертації, які становлять наукову новизну, використовуються у навчальному процесі Державного університету інфраструктури та технологій (акт впровадження № 396а/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 Гусак О.А. у достатній мірі відображені в опублікованих працях. Автором опубліковано 12 наукову працю, з яких чотири наукові статі у фахових виданнях України та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних, один розділ у колективній монографії. Основні положення та результати дослідження доповідались на 7 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. Було б доцільним представити більш ґрунтовне дослідження особливостей реалізації стратегій розвитку в залежності від виду транспортного підприємства (стор. 47-49).

2. Потребує більш детального роз'яснення дослідження ко реляції між пріоритетами транспортної політики ЄС та України (стор. 105-106).

3. Не достатньо зрозуміло залишається вибір пріоритетних цілей та джерел розвитку транспортного підприємства при виборі оптимальної стратегії транспортного підприємства (рис.3.12)

4. Доцільно було б виділити розроблений механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства як «вперше» у

сформульованій науковій новизні (рис. 3.4).

Наведені недоліки та зауваження не мають суттєвого впливу на науковий рівень роботи Гусак Ольги Анатоліївни «Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства».

### **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 стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. Це дозволить підвищити ефективність управління стратегічним розвитком 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 стратегічним розвитком 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 Гусак Ольги Анатоліївни «Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства» є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням, у якому отримані нові науково обґрунтовані результати у сфері управління стратегічним розвитком підприємства. 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 Гусак Ольга Анатоліївна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

### **Офіційний опонент,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ

Підпис Паливоди О.М.  
ЗАСВІДЧУЮ:

