

**ВІДГУК**  
**ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

на дисертаційну роботу

**Максимова Сергія Борисовича**

на тему «**Механізм адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту**»,

подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 073 Менеджмент

**1. Актуальність теми дисертації**

Одним з головних факторів успіху на ринку транспортних послуг є використання сучасної системи управління, якій властива оперативність, гнучкість та адаптивність. Одним із найбільш дієвих підходів щодо удосконалення системи управління є виокремлення стратегічного планування, як базової компоненти, що дозволяє підприємствам орієнтуватися в умовах невизначеності, розкривати потенційні можливості та ефективно реагувати на нові ринкові тенденції.

Домінантними ознаками середовища функціонування підприємств, зокрема транспортних, є трансформаційні процеси ринку, що супроводжуються динамічністю, мінливістю та невизначеністю. Топ-менеджмент підприємств стикається з проблемою відсутності дієвого та зрозумілого інструментарію стратегічного планування, який зміг би забезпечити не лише формування стратегії розвитку підприємства, а й застосування необхідних адаптаційних заходів у потрібні кризові моменти чи моменти загострення впливу непередбачуваних факторів навколишнього та конкурентного середовищ. У таких жорстких умовах конкурентної боротьби підвищеної уваги набуває актуальності питання не просто стратегічного планування діяльності підприємства, а саме адаптивного стратегічного планування на коротко-, середньо- та довгостроковий періоди, яке розширює потенціал та дає можливість отримання конкурентних переваг транспортним підприємствам.

Необхідність активізації процесів адаптивного стратегічного планування вимагає створення нового інструментарію, такого як механізм адаптивного стратегічного планування, що базується на специфіці транспортних підприємств та функціонує на теоретико-методичних підходах та принципах, які прийнятні для вітчизняних підприємств.

Виходячи з наведених міркувань, можна зробити висновок, що дисертаційна робота Максимова С.Б., у якій обґрунтовуються необхідність формування механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту є актуальною. Тема дисертаційної роботи відповідає тематиці сучасних науково-дослідних розробок, які здійснюються у сфері розвитку вітчизняних транспортних підприємств.

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність**

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Максимова С.Б. базуються на ґрунтовному вивченні та творчому застосуванні здобувачем сучасних поглядів щодо використання інструментарію адаптивного стратегічного планування у системі управління діяльністю та забезпечення сталого розвитку підприємств водного транспорту.

Дисертація написана державною мовою на 309 сторінках друкованого комп'ютерного тексту, в тому числі додатки на 79 сторінках, перелік використаних джерел з 240 найменувань на 27 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації складає 183 сторінки, включає 30 таблиць та 58 рисунків. Дисертація написана автором самостійно, має внутрішню єдність. Структура дослідження є оптимальною, кожен розділ має висновки.

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, підтверджується широким спектром класичних та сучасних методів дослідження, що використовувалися при написанні роботи,

та великими масивами обробленої вітчизняної та закордонної статистичної інформації (с. 24).

Мета дослідження відповідає темі дисертаційної роботи і логічно розкривається переліком завдань, які передбачені для виконання (с. 23). Об'єкт і предмет дослідження є коректними і визначеними відповідно до теми дисертації (с. 23-24).

У першому розділі автором досліджено складові системи стратегічного управління та обґрунтовано ключову роль і значимість стратегічного планування у ньому (с. 36-45). Розглянуто поняття, сутність, передумови для запровадження стратегічного планування, його етапи, принципи, часові рамки здійснення (с. 45-60). Узагальнено класифікацію видів стратегічного планування (с. 60) та виокремлено аспекти у яких наукова спільнота розглядає сутність стратегічного планування (с. 65). Доведено необхідність застосування адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємством в сучасних умовах функціонування та запропоновано власне розуміння категорії «адаптивне стратегічне планування» (с. 67). Автором систематизовано традиційні та новітні інструменти адаптивного стратегічного планування у відповідності до трьох груп – аналітичні методи, матричні методи, методи прогнозування та моделювання (с. 68-75), що дозволить систематизувати використання комплексу методів на базі механізму адаптивного стратегічного планування.

Другий розділ присвячено аналізу та діагностичній оцінці сучасного стану підприємств водного транспорту. Визначено головні тенденції розвитку морського транспорту у світі та в Україні, а також встановлено їх вплив на функціонування транспортних підприємств (с. 79-100). Автором проведений комплексний аналіз діяльності підприємств водного транспорту Українського Придунав'я, як одного із великих регіонів водного транспорту в Україні, що представлений наявністю і морського, і річкового транспорту. Здійснено аналітичний огляд результатів функціонування українських портів, що входять до Дунайської Комісії (с. 104-106). Виконано оцінку господарсько-фінансової

роботи провідного транспортного підприємства Дунайського регіону – ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» (ПрАТ «УДП») та відзначено його низький рівень розвитку, що вимагає удосконалення системи управління підприємством і налаштування процесу стратегічного планування (с. 106-94). Проведено ґрунтовне дослідження механізмів стратегічного планування підприємств та обґрунтовано доцільність формування механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту, який враховуватиме специфіку їх діяльності (с.126-134).

У третьому розділі автором сформований механізм адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту (рис. 3.1, с. 142), який налаштовує процес адаптивного стратегічного планування на основі наступних взаємопов'язаних елементів: комплексний моніторинг стратегічного планування; стратегічний аналіз; визначення стратегії підприємства за рівнями управління; розрахунок прогнозних показників за системою індикаторів; корегування прогнозних показників внаслідок зміни факторів впливу; оцінка ефективності адаптивного стратегічного плану за ключовими індикаторами. Автором дисертаційного дослідження запропоновано систематизовану таблицю видів стратегій за рівнями управління для підприємств водного транспорту, яка враховує їх характерні особливості та слугує основою для обрання необхідних дієвих видів стратегій та має рекомендації для використання (табл. 3.1, с. 148). Розроблено методичний підхід до реалізації механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту, який має чотири етапи, дотримання яких забезпечує покрокове формування та оцінку адаптивного стратегічного плану (рис. 3.3, с. 150). Здобувачем обґрунтовано систему індикаторів для проведення комплексного моніторингу підприємств водного транспорту (рис. 3.4, с. 152), яка включає вісім груп – техніко-експлуатаційні, інноваційно-інвестиційні, ринкові, фінансові, економічної ефективності, організаційні, екологічні показники та показники кадрового забезпечення. Ґрунтовний та ємний опис показників у відповідності до заявлених груп

наведено у додатку Е (с. 242-257). Автором було оцифровано та взаємозв'язано індикатори системи, за допомогою програми Microsoft Office Excel, що спрощує для підприємства розрахунки прогнозних значень, їх корегування та адаптації при зміні певних факторів в короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періоді.

Запропонований механізм адаптивного стратегічного планування апробовано для умов діяльності ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» (с. 163-191). Результатом проведених авторських досліджень є сформований «Проект стратегічного плану ПрАТ «УДП» на період 2024-2028 рр.» (додаток Ж, с. 258-300), який містить конкретні рекомендації щодо стратегічних напрямів, цілей, завдань та заходів, які деталізуються періодом реалізації, виконавцями та контрольними документами. Застосування запропонованого стратегічного плану забезпечить підвищення доходу, позитивну зміну чистого прибутку, підвищення рівня рентабельності та нарощення обсягів перевезень та вантажообігу.

Висновки до розділів дисертації та загальні висновки роботи мають високий ступінь наукової обґрунтованості й логічно пов'язують фактичні дані, теоретичні розробки і концептуальні положення щодо адаптивного стратегічного планування.

Дисертаційна робота Максимова С.Б. за змістом, побудовою та оформленням відповідає вимогам до дисертацій. Наукові положення рецензованої дисертаційної роботи ґрунтуються на широкому використанні фундаментальних монографічних досліджень вітчизняних і зарубіжних фахівців, статистичних даних, наукових доповідей, матеріалів наукових конференцій. Ґрунтовність джерелознавчої бази дисертаційної роботи не викликає сумнівів. Наукова обробка літературних джерел проведена достатньо глибоко і коректно.

### **3. Наукова новизна положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Положення дисертації, які містять наукову новизну, базуються на уточненні економічних понять за темою дослідження, удосконаленні методичних підходів до формування складових елементів механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту. До найбільш значущих результатів дослідження, які мають наукову новизну, можна віднести наступні:

- уперше сформовано механізм адаптивного стратегічного планування, який є складовою частиною системи управління діяльністю підприємств водного транспорту, побудований на засадах принципів адаптивного стратегічного планування з використанням інструментарію стратегічного управління, що спрямовані на координацію функціональних аспектів планування діяльності підприємств водного транспорту з метою збереження їх цілісності, підтримання стабільного стану параметрів функціонування, оптимального протікання процесів і своєчасної реакції на зміни внутрішнього та оточуючого середовищ (с. 140-149);

- удосконалено методичний підхід до реалізації механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту, що на відміну від існуючих включає такі етапи стратегічного планування: обґрунтування необхідності розробки адаптивного стратегічного плану, комплексний моніторинг діяльності підприємства, стратегічний аналіз та формування елементів адаптивного стратегічного плану, визначення очікуваних результатів від його реалізації (с. 149-151);

- удосконалено систему індикаторів, що включає вісім груп показників, а саме: техніко-експлуатаційну, інноваційно-інвестиційну, ринкову, фінансову, економічної ефективності, організаційну, екологічну та кадрового забезпечення, які, окрім загальноприйнятих показників, доповнено показниками, що враховують специфіку діяльності підприємств водного транспорту та є актуальними та релевантними. Система індикаторів забезпечує

баланс між якісними та кількісними показниками, надає перевагу відносним показникам та дозволяє проведення ефективного комплексного моніторингу з урахуванням взаємозв'язку та взаємообумовленості індикаторів (с. 151-163);

- уточнено сутність категорії «адаптивне стратегічне планування», яка на відміну від існуючих, трактується як багатоаспектний процес, що базується на комплексному моніторингу діяльності підприємства та стратегічному аналізі, передбачає формування елементів адаптивного стратегічного плану з одночасним визначенням горизонту планування, конкретними стратегічними пріоритетами та сформованими прогнозованими індикаторами, що підлягають безперервному процесу адаптивного корегування у залежності від змін зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок виконання функцій реалізації та контролю для впровадження своєчасних рішень та здійснюється з метою забезпечення адаптації підприємства в умовах сучасних викликів (с. 67);

- поглиблено трактування дефініції «стратегічне управління», під якою автор розуміє, комплексний процес, основою якого є стратегічне планування, що ґрунтується на стратегічному аналізі з врахуванням стратегічних компетенцій та вимагає здійснення контролю усіх складових з метою реалізації найбільш ефективної стратегії на конкретний момент часу (с. 41);

- набула подальшого розвитку систематизація видів стратегій для підприємств водного транспорту за чотирма рівнями управління, а саме: корпоративним, діловим (конкурентним), функціональним, операційним, та ранжовані за пріоритетністю у використанні, що дозволяє топ-менеджменту оптимізувати процес вибору стратегії в процесі адаптивного стратегічного планування (с. 147-149, с.177-181).

Обґрунтованість наукових розробок та достовірність зроблених висновків підтверджується сукупністю викладених результатів.

Викладені в дисертації нові теоретичні й концептуальні твердження, ідеї, положення та практичні рекомендації є обґрунтованими, отримані дисертантом вперше і сприяють вирішенню актуального науково-практичного завдання –

формуванню механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту.

#### **4. Повнота викладення основних результатів в опублікованих наукових працях**

Ознайомлення з науковими працями здобувача за темою дисертації дозволяє стверджувати, що наукові публікації Максимова С.Б. повною мірою відображають отримані основні наукові результати дисертаційної роботи. Кількість публікацій, обсяг та якість друкованих праць відповідають нормативним вимогам, рекомендованим для повноти висвітлення отриманих результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Публікації автора підтверджують, що наукові й практичні результати дослідження одержані автором особисто та є оприлюдненими до захисту дисертації. Щодо праць, оприлюднених у співавторстві, у кожній з них виділено особистий внесок здобувача, в дисертації використано лише положення, які отримані автором самостійно. Висновки і методичні підходи, а також відповідні елементи наукової новизни знайшли відображення у 19 публікаціях автора, в тому числі у 7 наукових працях у фахових наукових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних та 1 колективній монографії, що рекомендована до друку вченою радою Дунайського інституту Національного університету «Одеська морська академія». Основні положення дисертації апробовані на 10 міжнародних та 1 вузівській конференціях.

#### **5. Теоретичне та практичне значення одержаних результатів**

Теоретична значимість отриманих у дисертації результатів полягає у поглибленні наявних і розробленні нових теоретико-методичних та практичних комплексних науково обґрунтованих та концептуально сформованих підходів до механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту. Окремі положення, рекомендації та висновки дисертації

Максимова С.Б. використані при виконанні трьох науково-дослідних робіт, а саме:

- «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобалізації» (№ державної реєстрації 0118U100624, виконувалася у 2019-2022 рр. у Державному університеті інфраструктури та технологій);
- «Підвищення енергоефективності у судноплаванні» (№ держреєстрації 0118U007606, виконувалася у 2019-2022 рр. у Дунайському інституті Національного університету «Одеська морська академія»);
- «Підвищення ефективності експлуатації морських суден та суден внутрішнього плавання» (№ держреєстрації 0123U101516, виконується у 2023-2026 рр. у Дунайському інституті Національного університету «Одеська морська академія»).

Науково обґрунтовані теоретичні та практичні результати проведених досліджень підтверджено відповідними документами апробаційного характеру, що засвідчують їх впровадження у практичну діяльність, а саме: наукові розробки, висновки і практичні рекомендації автора знайшли своє практичне застосування в діяльності Державного підприємства «Ізмаїльський морський торговельний порт» (довідка № 39/183-22 від 23.11.2022 р.) та у ПрАТ «Українське Дунайське пароплавання» (довідка № 297/02-02/01 від 17.03.2023 р.). Результати досліджень також використовуються у навчальному процесі Державного університету інфраструктури та технологій при викладанні освітніх компонент: «Стратегічне управління», «Операційний менеджмент», «Адаптивний менеджмент», «Аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємств транспорту», «Економічний аналіз» (акт впровадження № 642а/01-11 від 19.12.2022 р.) та у освітньому процесі Дунайського інституту Національного університету «Одеська морська академія» (акт впровадження № 633 від 30.12.2022 р.).

## **6. Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Проведений аналіз дисертаційної роботи дає підстави зробити висновок, що вона є завершеним науковим дослідженням, що містить елементи наукової новизни та практичної значимості. У дисертації чітко визначені мета та завдання дослідження, її предмет і об'єкт. Розділи та підрозділи дослідження подано у логічному зв'язку і послідовності. Одержані результати достатньою мірою обґрунтовані та аргументовані.

Дисертаційна робота Максимова С.Б. на тему «Механізм адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту» є кваліфікованою науковою працею, виконаною особисто здобувачем, містить цінні теоретичні та науково-практичні висновки й рекомендації. Дисертація має науковий стиль, її зміст викладено в чіткій та логічній послідовності, проілюстровано таблицями і рисунками. За змістом проведених досліджень й одержаних результатів робота відповідає спеціальності 073 Менеджмент.

## **7. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності**

Ознайомлення з дисертацією, науковими працями Максимова С.Б., в яких висвітлені основні наукові результати, дає підстави стверджувати, що автор дотримується принципів та норм академічної доброчесності. У дисертаційній роботі наявні посилання на джерела інформації щодо використаних тверджень, розробок, відомостей, статистичних даних тощо. Посилання подані з дотриманням норм законодавства про авторське право, що дозволяє констатувати відсутність порушень академічної доброчесності у дисертаційній роботі.

## **8. Дискусійні положення та зауваження**

Оцінюючи в цілому достатній рівень теоретичного і методичного обґрунтування наукових висновків та пропозицій, необхідно відмітити, що деякі положення є дискусійними та/або викликають певні зауваження.

1. У п. 1.1 доцільно було б розширити інформацію щодо властивостей системи управління та описати її поведінку у змінних умовах.

2. Розглядаючи необхідність застосування адаптивного стратегічного планування у п. 1.2 автором недостатньо приділено уваги суті, видам, властивостям та прояву саме адаптації. Нажаль, акцент одразу сфокусований на адаптивному стратегічному плануванні.

3. Автором недостатньо чітко проведена межа між стратегічним плануванням та адаптивним стратегічним плануванням. Доцільним було б більш детально розглянути та конкретизувати їх відмінності.

4. Дискусійні моменти викликає розподіл стратегій за рівнями управління для підприємств водного транспорту в межах груп.

5. У дисертаційній роботі доцільним було б більш ґрунтовно розглянути ризики, обґрунтувати їх значимість та оцінити вплив у процесі стратегічного планування.

6. Доцільним було б розробити (конкретизувати) рекомендації для підприємства щодо заходів реагування на негативну зміну (зростання чи зменшення показника) ключових індикаторів певної групи.

Загалом зазначені зауваження та дискусійні положення не знижують теоретичної та практичної цінності результатів дисертаційної роботи і не впливають на загальну позитивну її оцінку, а є лише рекомендаціями для розширення предмету майбутніх наукових досліджень.

## **9. Загальний висновок по дисертаційній роботі**

Дисертаційну роботу Максимова Сергія Борисовича «Механізм адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту» можна визнати завершеним науковим дослідженням, результати якого дозволяють вирішити актуальне науково-практичне завдання в сфері забезпечення стратегічного планування сучасних підприємств водного транспорту, що має суттєве значення для економіки і управління транспортною галуззю.

Дисертація Максимова С.Б. за змістом і якістю теоретичних та методичних розробок відповідає рівню дисертацій на присудження ступеня доктора філософії. Обрану тему дисертаційної роботи необхідним чином розкрито, поставлену мету досягнуто, завдання виконано. За своїм науковим рівнем, глибиною теоретичних розробок, практичним значенням отриманих результатів, висновків і рекомендацій, структурою, мовою та стилем викладення матеріалу дисертація відповідає спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Дисертація за своїм змістом відповідає п.п. 6, 7, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії затвердженого постановою КМУ від 12 січня 2022 р. № 44, а її автор, Максимов Сергій Борисович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент.

**Офіційний опонент,**

завідувач кафедри менеджменту

Національного транспортного університету,

доктор економічних наук, професор



Олена ЛОЖАЧЕВСЬКА

ПІДПИС ЗАВІРЯЮ  
Вчений секретар Національного  
Транспортного Університету  
проф. Мельничанко О.І.

