

ВІДГУК

офіційного опонента

кандидата економічних наук, доцента

Воркунової Ольги Вячеславівни

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

у галузі знань 07 Управління та адміністрування

за спеціальністю 073 Менеджмент

1. Актуальність теми дисертації. Ринкові трансформації, що супроводжуються нестабільністю та мінливістю внутрішнього і зовнішнього середовища, висувають на перший план питання виживання, утримання та зростання конкурентоздатності бізнес-структур. На сьогодні ринок супроводжується такими процесами як ризикованість, невизначеність, мінливість та нестабільність, що актуалізує роль планування та надає йому нових якісних характеристик. Тому у сучасних умовах функціонування компаній виникає завдання не лише підвищення ефективності планування на всіх рівнях, а й налагодження процесу саме стратегічного планування, яке супроводжується розширеним колом функцій.

Стратегічне планування, як ключовий елемент системи управління, дає змогу правильно орієнтуватися компаніям у ринковому середовищі, допомагає приймати правильні управлінські рішення, підвищує ймовірність досягнення бажаного успіху, попереджує та нейтралізує вплив негативних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, контролює, коректує та адаптує поточну ситуацію у функціонуванні організації тощо.

У наданій на рецензування дисертаційній роботі автором дуже вдало з акцентована увага на трансформації класичного стратегічного планування у адаптивне стратегічне планування та його зростаючій ролі, що пояснюється складністю визначення кінцевих планових показників в силу мінливості внутрішнього і зовнішнього середовища та необхідності не просто порівняння

початкових і потенційних результатів діяльності, а їх гнучкого корегування та контролю. Надзвичайно важливим даний процес є для транспортних компаній, які забезпечують безперебійну діяльність підприємств інших галузей господарства. Переосмислення місця, ролі та функцій стратегічного планування у системі управління діяльністю транспортних підприємств зможе призвести до позитивного стрибку виробничих та фінансових показників.

Адаптивне стратегічне планування спростовує положення про можливість прогнозування розвитку компанії на основі екстраполяції та формування на цій основі довгострокових планів. Сучасність характеризується значною мінливістю, а тому вимагає розробки та застосування нових інструментів стратегічного планування, які використовуватимуть новітні методики, що базуються, в більшій мірі, саме на оперативній інформації сьогодення.

Актуальність, значимість та складність питань адаптивного стратегічного планування як у теоретичному аспекті, так і в практичній реалізації, не викликає сумнівів. Відповідно, ґрунтовне дослідження Максимова С.Б., метою якого є обґрунтування теоретичних засад, науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації механізму адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту для забезпечення утримання та розвитку конкурентних переваг, є суттєвим науково-практичним внеском у розвиток положень економічної науки щодо удосконалення системи управління, налагодження процесу стратегічного планування та розробки стратегій розвитку транспортних підприємств.

Представлена дисертаційна робота має логічну структуру, розкриває сучасні підходи щодо розробки та впровадження у діяльність підприємств водного транспорту інструментарію адаптивного стратегічного планування. У роботі поставлено широке коло наукових і практичних завдань, реалізація яких дозволила отримати результати, що характеризуються науковою новизною та мають практичне значення.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність. Зміст дисертаційної роботи, анотація та опубліковані наукові праці здобувача дають можливість стверджувати, що наукові результати, висновки та рекомендації є аргументованими та характеризуються високим ступенем обґрунтованості і достовірності. Наукові положення, що знайшли відображення в дисертації, є комплексно дослідженими, про що свідчить структурованість викладу змісту роботи. Висновки та рекомендації дисертаційної роботи базуються на ґрунтовному вивченні широкого переліку узагальнених, систематизованих та кваліфіковано опрацьованих автором наукових робіт вітчизняних та закордонних вчених та фахівців з досліджуваної проблематики, а також на значному обсязі проаналізованого фактичного матеріалу та статистичній інформації.

Мета дослідження та завдання чітко сформульовані. Об'єкт і предмет дослідження є коректними і визначеними відповідно до теми дисертації. Виконання всіх завдань підтверджується результатами, що сформульовані у проміжних та загальних висновках.

У ході виконання дисертаційної роботи автором залучено до використання наступні методи дослідження: узагальнення та системного аналізу (при вивченні теоретичних підходів щодо сутності стратегічного планування), порівняння та динамічного ряду (при аналізі стану, тенденцій розвитку підприємств водного транспорту), графо-аналітичні (для наочного відображення аналітичних даних та результатів досліджень), логічного узагальнення (при формуванні системи індикаторів для проведення комплексного моніторингу підприємств водного транспорту), прогнозування бізнес-показників (при побудові рівнянь прогнозних трендів розвитку за ключовими індикаторами діяльності) та інші, що підтверджує обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій.

Перший розділ дисертаційної роботи розкриває теоретико-методичні засади адаптивного стратегічного планування. Варте уваги ґрунтовне дослідження теоретичної бази щодо складових системи управління та

виділення місця стратегічного управління в ній (рис. 1.1, с. 34). Автором уточнено складові системи стратегічного управління (рис. 1.3, с. 41) та його дефініцію (с. 40-41). Виділено стратегічне планування як ключову складову стратегічного управління, структуровано аспекти використання поняття «стратегічне планування» (с. 65) та обґрунтовано доцільність використання терміну «адаптивне стратегічне планування» (с. 67). Проведене дослідження існуючих методів, підходів, методик, що використовуються у стратегічному плануванні, у тому числі і адаптивному, та розмежовано їх на аналітичні методи, матричні методи та методи прогнозування та моделювання (с. 68-75).

Другий розділ надає аналітико-діагностичну оцінку сучасного стану підприємств водного транспорту та розкриває особливості їх розвитку. Автором розглянуто сучасний стан та тенденції розвитку українських підприємств водного транспорту, окрема увага приділена світовим тенденціям розвитку морської галузі (с. 79-100). Серед воднотранспортного комплексу України виокремлено регіон Українського Придунав'я (с. 100-106) та здійснено детальний аналіз діяльності ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» (с. 106-94). За результатами комплексного аналізу автор констатує незадовільні тенденції розвитку та великий вплив на функціонування підприємств зовнішніх факторів, що і потребує впровадження процесу стратегічного планування. У пункті 2.3 проведено детальний огляд існуючих механізмів планування на різних рівнях управління, визначено відсутність таких механізмів саме для підприємств транспортної галузі. Обґрунтовано причини необхідності формування механізму адаптивного стратегічного планування (рис. 2.20, с.130) та наслідки його відсутності в системі управління підприємствами водного транспорту (рис. 2.21, с. 132).

Третій розділ висвітлює питання формування інструментарію адаптивного стратегічного планування в системі управління підприємствами водного транспорту. Автором розроблено механізм адаптивного стратегічного планування (рис. 3.1, с. 142), систематизовано види стратегій за рівнями управління для підприємств водного транспорту (табл. 3.1, с. 148), сформовано

методичний підхід до реалізації механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту (рис. 3.3, с. 150), обґрунтовано систему індикаторів для проведення комплексного моніторингу підприємств водного транспорту (рис. 3.4, с. 152), здійснено практичну реалізацію механізму адаптивного стратегічного планування на прикладі діяльності ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» (с. 163-191), визначено ефективність впровадження розробленого Проекту Стратегічного плану на середньостроковий період для ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» (с. 188-191).

Детальне ознайомлення з представленими науковими положеннями, висновками та рекомендаціями у дисертаційній роботі Максимова С.Б. дає змогу стверджувати про належний рівень її обґрунтованості та достовірності.

3. Наукова новизна положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації. Дисертаційне дослідження, проведене Максимовим С.Б., має всі ознаки наукової новизни. Отримані результати та сформульовані висновки представляють вагомий внесок у теоретичне та методичне підґрунтя предметної області дослідження.

У першу чергу, варто виділити сформовану автором модель механізму адаптивного стратегічного планування (с. 142), яка є складовою частиною системи управління діяльністю підприємств водного транспорту, побудована на засадах принципів адаптивного стратегічного планування з використанням інструментарію стратегічного управління (комплексного моніторингу діяльності підприємства; визначення пріоритетів адаптивного стратегічного планування; стратегічного аналізу, який передбачає формування елементів адаптивного стратегічного плану відповідно до «горизонту» стратегічного планування; вибору стратегії підприємства за рівнями управління; розрахунку прогнозних показників за сформованою системою індикаторів та їх адаптивного корегування; оцінки ефективності адаптивного стратегічного плану за ключовими індикаторами), що спрямована 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;

Крім того, удосконалено методичний підхід до реалізації механізму адаптивного стратегічного планування для підприємств водного транспорту, який, 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. 150). Послідовне дотримання окреслених етапів дозволяє ефективно використовувати інструментарій адаптивного стратегічного планування, враховуючи динамічні зміни середовища функціонування підприємств водного транспорту та їх галузеву специфіку, що підвищує якість і своєчасність прийняття управлінських рішень;

Вагомим здобутком у дисертаційній роботі є удосконалення системи індикаторів для проведення комплексного моніторингу підприємств водного транспорту, що включає такі групи показників: 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 (с. 152). 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.

Розширено понятійно-категоріальний апарат шляхом уточнення сутності дефініції «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). А також трактування категорії «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);

У дисертації приділено увагу подальшому розвитку систематизації 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. 148).

4. Повнота викладення основних результатів в опублікованих наукових працях. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано в 19 наукових працях загальним обсягом, що належать автору – 4,61 друк. арк. Серед них п'ять статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України; дві статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базі даних Scopus; один одноосібний розділ у колективній монографії; одинадцять публікації у виданнях апробаційного характеру.

Результати дисертаційного дослідження висвітлено на 10 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту» (м. Ізмаїл, 6-7 грудня 2018 року); «Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту» (м. Ізмаїл, 12-14 грудня 2019 року); «Стратегічний потенціал

державного та територіального розвитку» (м. Маріуполь, 9-10 жовтня 2019 року); *«Anti-crisis management: state, region, enterprise»* (Le Mans, November 22th, 2019); *«Інноваційні підходи розвитку компетентнісних якостей фахівців в умовах професійного становлення»* (м. Ізмаїл, 23-24 квітня 2020 року); *«Теорія і практика сучасної економіки»* (м. Черкаси, 22 жовтня 2020 року); *«Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту»* (м. Ізмаїл, 3-4 грудня 2020 року); *«Інформаційні технології та цифрова економіка»* (м. Київ, 19-20 квітня 2022 року); *«Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці»* (м. Київ, 22 листопада 2022 року); *«Сучасні підходи до високоефективного використання засобів транспорту»* (м. Ізмаїл, 8-9 грудня 2022 року), та науково-практичній конференції студентів, аспірантів і викладачів (м. Київ, 6-8 червня 2022 року).

Внесок здобувача у роботи, що опубліковані у співавторстві, належним чином конкретизовано у переліку опублікованих праць за темою дисертації, а на захист виносяться виключно особисті розробки.

5. Теоретичне та практичне значення одержаних результатів.

Автором дисертаційного дослідження зроблено вагомий внесок у систематизації, удосконаленні та розширенні теоретичних і методичних засад у площині адаптивного стратегічного планування у системі управління діяльністю підприємств водного транспорту та розробці відповідного інструментарію. Результати, отримані у процесі дисертаційного дослідження, було використано у науково-дослідних роботах «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобалізації» (№ державної реєстрації 0118U100624, період виконання 2019-2022 рр.), «Підвищення енергоефективності у судноплаванні» (№ держреєстрації 0118U007606, період виконання 2019-2022 рр.) та «Підвищення ефективності експлуатації морських суден та суден внутрішнього плавання» (№ держреєстрації 0123U101516, період виконання 2023-2026 рр.).

Результати дослідження набули практичного впровадження у діяльність двох підприємств, а саме Державного підприємства «Ізмаїльський морський

торговельний порт» (довідка № 39/183-22 від 23.11.2022 р.) та у ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» (довідка № 297/02-02/01 від 17.03.2023 р.), а також у навчальний процес Державного університету інфраструктури та технологій (акт впровадження № 642а/01-11 від 19.12.2022 р.) та Дунайського інституту Національного університету «Одеська морська академія» (акт впровадження № 633 від 30.12.2022 р.).

6. Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 309 сторінок друкованого комп'ютерного тексту. Основний зміст дисертаційної роботи викладено на 183 сторінках. Робота містить 30 таблиць та 58 рисунків, список використаних джерел зі 240 найменувань розміщено на 27 сторінках, 9 додатків – на 79 сторінках.

Структура дисертаційної роботи Максимова С.Б. є цілісною, логічною та завершеною. Всі розділи тісно пов'язані між собою, що забезпечує цілісне сприйняття досліджуваної проблеми і дозволяє визначити науковий внесок здобувачки та ступінь вирішення сформульованих завдань відповідно до теми, мети та завдань дослідження. Стиль викладення матеріалу є чітким і послідовним. Текст роботи викладено українською мовою. Матеріалу властивий науковий стиль написання. Обсяг і оформлення роботи відповідають вимогам, встановленим до такого виду робіт.

Дисертаційна робота Максимова С.Б. на тему «Механізм адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту» є завершеним науковим дослідженням, є актуальною, містить елементи наукової новизни та практичної значимості.

7. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Автор дисертаційного дослідження дотримується принципів та норм академічної доброчесності, що підтверджує проведений аналіз дисертації та наукових праць Максимова С.Б. Дисертаційна робота містить посилання на джерела інформації, з дотриманням норм законодавства про авторське право,

щодо використаних тверджень, розробок, відомостей, статистичних даних тощо. Зазначене дає підстави стверджувати про відсутність порушень академічної доброчесності у дисертаційній роботі.

8. Дискусійні положення та зауваження. Відзначаючи вагомий науковий доробок здобувача та позитивно оцінюючи дисертацію в цілому, звертаю увагу на окремі дискусійні положення та зауваження:

1. Більшої уваги у пункті 1.1 заслуговує системний підхід, а саме деталізація його адаптивних властивостей.

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

3. У пункті 1.3 здобувачем розглядаються інструменти адаптивного стратегічного планування, проте залишається незрозумілим, чим вказаний інструментарій відрізняється від існуючих методик та підходів стратегічного планування.

4. При комплексному аналізі діяльності ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» автором не вказується, чи застосовується стратегічне планування пароплавством та які результати воно дає.

5. У пункті 3.2 автором зазначено, що систему індикаторів було опрацьовано та систематизовано на базі Microsoft Office Excel, але в дисертаційній роботі вона не наведена. Доцільним було б винесення елементів даної системи в додатки дисертації.

Разом з тим слід зазначити, що висловлені зауваження та дискусійні положення не знижують наукового рівня дисертаційної роботи, не зменшують її теоретичної та практичної цінності та не впливають на загальну позитивну оцінку, а є лише рекомендаціями для розширення предмету майбутніх наукових розробок.

9. Загальний висновок по дисертаційній роботі. Дисертаційна робота Максимова Сергія Борисовича «Механізм адаптивного стратегічного планування в системі управління діяльністю підприємств водного транспорту»

