

**ВІДГУК  
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА  
на дисертаційну роботу Медини Андрія Павловича на тему:  
«Стратегічне управління економічним розвитком транспортної компанії в  
умовах цифрової трансформації»,  
поданої на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 051 «Економіка»  
(галузь знань – 05 «Соціальні та поведінкові науки»)**

**Актуальність теми наукового дослідження**

Актуальність теми дисертації «Стратегічне управління економічним розвитком транспортної компанії в умовах цифрової трансформації» обумовлена безпрецедентними змінами, які сьогодні відбуваються у транспортному секторі. Сучасні транспортні компанії зобов'язані оперативно реагувати на виклики глобалізації, впроваджуючи інноваційні рішення, які дозволяють підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

Прийняття Україною Стратегії розвитку цифрової економіки та суспільства створює нові можливості для інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у бізнес-процеси транспортних компаній. Цифрова трансформація стає ключовим фактором, що формує нові стандарти обслуговування клієнтів, автоматизації процесів, зменшення витрат і підвищення ефективності. В умовах зростаючої конкуренції, щоб відповідати новим вимогам ринку, транспортні компанії мають інтегрувати цифрові рішення не лише в операційну діяльність, але й у стратегічне управління. Зокрема, це стосується впровадження інтелектуальних транспортних систем, які дозволяють оптимізувати перевезення пасажирів і вантажів, покращити якість обслуговування, а також реалізувати концепцію смарт-сіті, що стає все більш актуальною в умовах глобалізації.

Важливо відзначити, що український транспортний сектор має значний потенціал для розвитку. Впровадження цифрових технологій у діяльність транспортних компаній може стати запорукою їхньої стійкості та ефективності, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню економічного розвитку країни. Таким чином, дослідження Медини А.П. є надзвичайно актуальним, оскільки воно відповідає на запити сучасного ринку та забезпечує основу для подальших наукових досліджень і практичного впровадження.

**Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій**

Наукові положення, висновки та рекомендації у дисертаційній роботі Медини А.П. базуються на застосуванні загальнонаукових і спеціальних методів наукових досліджень. У дисертації автором було використано такі методи: графічний – для візуалізації даних за допомогою графіків і діаграм, статистичний – для аналізу кількісних даних про частку транспорту у ВВП України, обсягу вантажних перевезень, динаміки кількості інтернет-користувачів тощо, методи



теоретичного аналізу та синтезу – для визначення сутності ключових понять дослідження та оцінки впливу цифрових технологій на економічний розвиток, тощо. Обґрунтованість результатів також підтверджується використанням методів групування, концептуалізації, порівняння, економіко-математичного аналізу, опитування, нормалізації, інтегрування, абстрактно-логічного, матричного тощо.

Ключові положення, які містять наукову новизну, базуються на опрацюванні автором результатів значного обсягу сучасних фундаментальних та прикладних досліджень українських і закордонних учених з проблематики стратегічного управління економічним розвитком в умовах цифрової трансформації, зокрема на транспорті, даних Світового банку, Державної служби статистики України, транспортних компаній, чинного законодавства і власних досліджень. Робота містить значну кількість графіків та табличного матеріалу, що показує аналітичну обізнаність автора в проведенні досліджень.

Структура дисертаційної роботи є чіткою і логічною. Зміст відповідає заявленій темі та підтверджує завершеність наукового дослідження. Поставлені завдання, елементи наукової новизни та висновки свідчать про дотриманість в роботі класичної структури. Дисертація містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

Обґрунтованість та достовірність положень дисертації підтверджуються теоретичними та прикладними розробками, пропозиціями та висновками, що були отримані в процесі дослідження і логічно представлені в дисертаційній роботі.

У першому розділі дисертації окреслено основні тренди та перспективи розвитку цифрової економіки. Наведено концептуальне поле цифрової трансформації (стор. 26) і проаналізовано державні програми цифровізації в зарубіжних країнах (стор. 29). У контексті розвитку цифрової трансформації в економіці визначено основні принципи впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (стор. 30) та переваги, які компанії можуть отримати внаслідок цифровізації (стор. 33). Важливим результатом дослідження є авторське трактування термінів «цифрова трансформація» (стор. 27), «стратегічне управління» (стор. 42) та «економічний розвиток» (стор. 49), що підкреслює глибокі знання автора в галузі наукового аналізу та його здатність формулювати оригінальні концептуальні підходи. Окреслено ключові проблеми української економіки, які негативно впливають на загальний процес цифрової трансформації (стор. 36). Представлено ключові аспекти стратегічного управління економічним розвитком в умовах цифрової трансформації для транспортної компанії (стор. 65) та з урахуванням впливу інформаційно-комунікаційних технологій на параметри економічного розвитку запропоновано модель STRIDE як основу процесу формування стратегії транспортної компанії (стор. 67).

У другому розділі детально розглянуто розвиток транспортного сектору України в умовах цифрової трансформації, а також вплив воєнного стану на діяльність автомобільного, авіаційного та залізничного транспорту (стор. 83–90). Проведений аналіз підтвердив важливість інформаційно-комунікаційних технологій для всіх видів транспорту. Досліджено наслідки, які цифрова трансформація матиме для різних галузей економіки (стор. 92), а також визначає



основні методи впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у бізнес-процеси транспортних компаній (стор. 101). Наведено ключові індикатори розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та параметри інфраструктури і логістики в Україні (стор. 108–109). Проведено аналіз рівня цифровізації в Україні та здійснено порівняльний аналіз використання технологій у країнах-членах ЄС, що демонструє важливість створення цифрової держави (стор. 112–128).

У третьому розділі розглянуто основні стратегічні напрямки економічного розвитку з урахуванням процесів цифровізації. На прикладі КП «Київпаstrans» продемонстровано вплив інформаційно-комунікаційних технологій на особливості стратегічного управління та економічне зростання компанії. Досліджено та розраховано економічні показники розвитку КП «Київпаstrans» (стор. 136), які були використані для побудови економіко-математичної моделі. Для створення загальної економіко-математичної моделі визначено основні показники її якості (стор. 137), виконано дисперсійний аналіз даних (стор. 139) та розраховано коефіцієнти регресійного рівняння (стор. 140). Щоб продемонструвати вплив інформаційно-комунікаційних технологій на рівень задоволеності користувачів транспортними послугами КП «Київпаstrans», визначено показники оцінки якості послуг транспорту загального користування (стор. 146) і наведено залежність між якістю обслуговування та рівнем задоволеності клієнтів (стор. 149). Проведено оцінювання рівня ставлення користувачів КП «Київпаstrans» (стор. 166), а також побудовано матрицю стратегій і пріоритетних векторів розвитку (стор. 171–172), що є одним із ключових результатів автора в цьому дослідженні.

У цілому рівень розкриття Мединою А.П. наукових положень дозволяє оцінити дисертаційну роботу як закінчене, достатньо обґрунтоване та достовірне дослідження, що містить вагомий науковий результат.

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

Аналіз матеріалів дисертації та наукових публікацій підтверджує досягнення визначеної мети та виконання поставлених завдань. Основні результати наукової новизни класифіковано на дві групи: удосконалені та такі, що набули подальшого розвитку.

Автором удосконалено методичний підхід до прогнозування ефективності економічного розвитку транспортних компаній, в межах якого розроблено економіко-математичну модель оцінки впливу інформаційно-комунікаційних технологій на економічні показники (стор. 136–142). Такий підхід надає можливість оцінювати потенційні результати впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а отже сприятиме обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, ефективному розподілу фінансових і матеріальних ресурсів, виявленню найбільш вигідних напрямів інвестицій у технологічні рішення, що може призвести до інноваційних змін у бізнес-процесах, адаптації до мінливих умов ринку, зміцнення позицій у конкурентному середовищі,



підвищенню якості послуг, що надаються транспортними компаніями, і рівня задоволеності клієнтів.

Використання матриці стратегій для виявлення пріоритетних векторів економічного розвитку, що лежить в основі удосконаленого методичного підходу до стратегічного управління економічним розвитком транспортної компанії (стор. 171–172), дозволить чітко класифікувати та систематизувати різні стратегії розвитку на основі пріоритетів, що сприятиме більш структурованому підходу до стратегічного планування. Крім того, врахування рівня цифровізації та задоволеності користувачів при формуванні або уточненні стратегій дасть змогу транспортним компаніям оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, враховуючи потреби клієнтів та нові технологічні тренди.

Розробка автором моделі STRIDE, що демонструє вплив цифровізації на ключові бізнес-процеси (стор. 67–69), дозволила розвинути концептуальні засади стратегічного управління економічним розвитком транспортної компанії. Використання моделі STRIDE дозволить більш ефективно інтегрувати інформаційно-комунікаційні технології у бізнес-процеси транспортних компаній, що сприятиме підвищенню гнучкості стратегічного управління, а також дозволить забезпечити адаптацію компаній до сучасних викликів і нових можливостей транспортного ринку та технологічного середовища, що у свою чергу сприятиме збільшенню стійкості у довгостроковій перспективі в умовах цифрової трансформації.

Виявлення базових конструктів дозволило автору розширити концептуальне поле цифрової трансформації та сформулювати системне уявлення про ключові складові, такі як цифрова економіка, цифровізація суспільства, оцифрування, цифровізація та сама цифрова трансформація (стор. 28). Представлена концептуалізація сприятиме більш глибокому аналізу взаємозв'язків і впливу на економічні процеси, у свою чергу розуміння контексту, у якому розвиваються компанії, дозволить ефективніше визначати специфіку їх адаптації до викликів цифрової епохи, сприятиме підвищенню здатності компаній до швидкої реакції на зміни ринку та технологічні нововведення, допоможе у розробці нових стратегічних підходів до управління, які враховують всі ключові елементи цифрової трансформації.

Розвиток термінологічного апарату за рахунок уточнення змісту низки категорій (стор. 102) та для узагальнення усієї сукупності інформаційно-комунікаційних технологій, які застосовуються в сфері мобільності, введення категорії MobilityTech (стор. 103) формує нову основу для подальших теоретичних досліджень і практичного впровадження в сфері стратегічного управління економічним розвитком транспортних компаній наукових засад створення стійких та екологічно орієнтованих продуктів, що підсилює перехід до інтелектуальних транспортних систем.

Подальший розвиток методичних засад оцінки ставлення користувачів до інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у систему транспортного обслуговування (стор. 158 – 168) створює для компаній можливості для більш глибокого розуміння рівня задоволеності клієнтів від наданих транспортних послуг. Запропонований підхід, що базується на аналізі клієнтського досвіду



дозволяє систематизувати дані про споживчі вподобання та об'єктивно оцінити потенціал запровадження MobilityTech на практиці, а це, в свою чергу, сприятиме вдосконаленню якості обслуговування, оптимізації бізнес-процесів транспортних компаній та покращенню конкурентоспроможності на ринку, оскільки більш чітке вимірювання впливу інформаційно-комунікаційних технологій стає основою для стратегічних рішень та інноваційних змін.

### **Практична цінність результатів роботи**

Наукові результати дисертаційної роботи знайшли своє відображення в практичній діяльності транспортних компаній, а саме: КП «Київпаstrans» (довідка № 053/01/02-1863 від 05.09.2024 р.), ТОВ «Мейнфрейт Україна» (акт впровадження від 22.08.2024 р.), ФОП Лаговський Ф.В. (акт впровадження від 26.08.2024 р.). Цінність роботи полягає у використанні її результатів в рамках науково-дослідної роботи Державного університету інфраструктури та технологій (акт впровадження № 574а/01-11 від 18.06.2024 р.) за темою «Економічний розвиток транспортної інфраструктури України» (2019–2024 рр., номер держреєстрації № 0119U101875) та у навчальному процесі Державного університету інфраструктури та технологій (акт впровадження № 577а/01-11 від 19.06.2024 р.).

### **Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій, сформованих у дисертації, в наукових публікаціях**

Висновки дисертації і основні пропозиції Медини А.П. відображені у відповідних елементах наукової новизни, у повній мірі та з достатньою аргументованістю знайшли відображення у 12 наукових працях, серед яких: 5 статей у виданнях України, які включені до міжнародних науково-метричних баз, 1 стаття у наукових періодичних виданнях інших держав. Про достатню апробацію свідчить кількість тез доповідей на науково-практичних конференціях (6 публікацій апробаційного характеру). Загальний обсяг наукових праць складає 6,64 друк. арк., з них особисто автору належать 5,20 друк. арк.

В процесі оприлюднення наукових результатів було дотримано вимоги пунктів 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., що підтверджує достатність публікацій.

### **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертація Медини А.П. складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 237 сторінок, у т. ч. основний текст займає 181 сторінку. Матеріали дисертації проілюстровано 63 рисунками, 27 таблицями та містять 4 додатки (на 37 сторінках). Список використаних джерел налічує 165 найменувань, з яких 72 англомовних. Оформлення дослідження повністю відповідає вимогам Наказу



МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» зі змінами від 31.05.2019 р.

### **Відсутність порушення академічної доброчесності**

Аналіз дисертаційної роботи Медини А.П. дозволив зробити висновок про відсутність прояву академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності, що підтверджено перевіркою оригінальності тексту за системою StrikePlagiarism.

### **Зауваження до дисертаційної роботи**

Зробивши глибоке дослідження дисертаційної роботи слід відмітити, що в ній присутня певна кількість положень, які являються дискусійними, а саме:

1. На рис. 1.4 (стор. 36) автором було наведено основні проблеми, що стримують перетворення української економіки в цифрову, проте не виділено проблеми, пов'язані з війною в Україні.

2. Бажано було проаналізувати досвід цифровізації транспортного сектору більшої кількості країн-членів ЄС, що було б корисним для українських транспортних компаній в умовах євроінтеграції (табл. 2.5, стор. 104).

3. Доцільно було б з метою отримання обґрунтованих висновків під час порівнювання враховувати умови порівнянності показників (рис. 2.5, табл. 2.2, рис. 2.6, рис. 2.7, рис. 2.8, стор. 82–85).

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

Але наведені зауваження щодо змісту дисертації мають дискусійний характер, не знижують науковий рівень роботи Медини А.П. і не впливають на її загальну оцінку.

### **Загальні висновки за дисертаційним дослідженням**

Дисертаційна робота Медини А.П. на тему «Стратегічне управління економічним розвитком транспортної компанії в умовах цифрової трансформації» є самостійною кваліфікаційною науковою працею, яка виконана на актуальну тему. За своїм змістом відповідає спеціальності 051 «Економіка». Отримані результати та висновки мають наукову новизну, важливе теоретичне та практичне значення. Дослідження виконано на високому науковому рівні, матеріал викладено чітко та обґрунтовано. Усі положення, результати і висновки є аргументованими. Впровадження результатів дисертаційної роботи підтверджено документально, про що свідчать акти про впровадження, наведені у додатках до дисертації. Порушень академічної доброчесності у роботі не виявлено.

Таким чином, за змістом, актуальністю, науковою новизною та практичною цінністю дисертаційна робота на тему «Стратегічне управління економічним розвитком транспортної компанії в умовах цифрової трансформації» робота відповідає вимогам: пунктів 6, 7, 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 Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р., а її автор, Медина Андрій Павлович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

**Офіційний опонент:**

Доктор економічних наук, професор,  
перший проректор Закладу вищої освіти  
«Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»



Оксана КАРПЕНКО

Підпис Оксани КАРПЕНКО засвідчує

Ректор Закладу вищої освіти

«Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая»

доктор економічних наук, професор




Вероніка ХУДОЛЕЙ