

**ВІДГУК  
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

на дисертаційну роботу МЕДИНИ Андрія Павловича  
на тему «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ  
ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ»,  
подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю  
051 «Економіка» (галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»)

**1. Актуальність теми дослідження.**

Актуальність теми дисертації є беззаперечною з огляду на сучасні виклики, з якими стикається транспортний сектор в Україні та світі. Сьогодні розвиток інформаційно-комунікаційних технологій є одним із ключових факторів, що формують стратегії компаній, особливо в транспортному секторі, який відіграє центральну роль у забезпеченні економічної стабільності та розвитку. Інформаційно-комунікаційні технології, такі як цифрові двійники, штучний інтелект, великі дані та інтернет речей, суттєво змінюють підходи до управління бізнесом, особливо в умовах невизначеності та мінливості ринкового середовища. У контексті воєнних дій в Україні та зростання глобальної конкуренції на транспортних ринках, транспортні компанії змушені оперативно адаптувати свої стратегії для підтримки економічного розвитку і забезпечення конкурентоспроможності.

Стратегічне управління економічним розвитком транспортних компаній, яке зорієнтоване на впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, дозволяє не лише автоматизувати процеси з метою зниження витрат та покращення ефективності перевезень, а й створює нові можливості для оптимізації логістичних ланцюгів, розробки гнучких моделей роботи, які відповідають умовам цифрової епохи. Важливість цього напрямку підкреслюється державними ініціативами, зокрема прийняттям Стратегії цифрової трансформації України, яка ставить за мету прискорення впровадження цифрових рішень у всіх секторах економіки, включаючи і транспорт.

Цифровізація також відкриває нові можливості для розширення ринків збуту та інтеграції українських транспортних компаній у європейські та глобальні транспортні мережі, підвищуючи їхню конкурентоспроможність. Використання цифрових рішень не тільки оптимізує операційну діяльність, але

й створює умови для стратегічного зростання в довгостроковій перспективі. У цьому контексті дослідження механізмів стратегічного управління економічним розвитком транспортних компаній в умовах цифрової трансформації є не лише актуальним, але й необхідним для забезпечення стійкості та конкурентоздатності національної економіки, особливо в умовах глобальних викликів та внутрішніх змін, спричинених війною.

Таким чином, дисертаційна робота Медини А.П. має вагоме теоретичне і практичне значення, оскільки пропонує нові підходи до стратегічного управління транспортними компаніями, що можуть стати основою для впровадження інноваційних моделей розвитку, спрямованих на підвищення ефективності в умовах цифрової трансформації.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами.** Дисертацію виконано відповідно до основних положень Законів України «Про транспорт» (від 10 листопада 1994 р. № 232/94-ВР), «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» (від 15 липня 2021 р. № 1667-IX), Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (від 30 вересня 2019 р. № 722/2019), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р), Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р).

Результати, отримані в дисертації, також використані при проведенні науково-дослідної роботи Державного університету інфраструктури та технологій на тему «Економічний розвиток транспортної інфраструктури України» (номер держреєстрації № 0119U101875, 2019–2024 рр.)

## **2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій.**

Дисертація Медини А.П. ґрунтується на системному підході та характеризується належним рівнем наукових узагальнень. Дисертантом успішно сформульовано мету та завдання, пов'язані з обґрунтуванням теоретико-методичних засад і наданням практичних рекомендацій щодо стратегічного управління економічним розвитком транспортних компаній в умовах цифрової трансформації.



Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань в дисертаційній роботі використано методи теоретичного аналізу та синтезу, групування, концентуалізації, обробки та аналізу інформації, опитування, нормалізації, інтегрування, графічного та табличного подання інформації, економіко-математичні, матричний, абстрактно-логічний методи.

Кількість та якість опрацьованих літературних джерел підтверджує важливість обраної тематики та комплексність її дослідження. Дисертаційна робота демонструє ґрунтовний аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячених теоретичним засадам стратегічного управління економічним розвитком транспортної компанії, зокрема в умовах цифрової трансформації.

Наукові результати, отримані автором, базуються на власних дослідженнях проблематики, викладені чітко та послідовно. Представлені в роботі наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими та підкріплені аналізом наукових джерел та даних щодо діяльності транспортних компаній. Достовірність наукових положень підтверджена публікаціями у фахових наукових виданнях України та виданні іншої держави, яка входить Європейського Союзу. Результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях, де отримали схвальні відгуки.

Таким чином, у дисертаційній роботі автор продемонстрував високий академічний рівень, чітку логіку викладення матеріалу, майстерність у застосуванні наукових методів, аналізі тенденцій розвитку та обґрунтуванні результатів досліджень, здатність вести наукову дискусію, аргументовано відстоювати свою точку зору та узагальнювати науково та практично значущі висновки.

Обґрунтованість і достовірність результатів, отриманих Мединою А.П., забезпечено завдяки опрацюванню широкої інформаційної бази, фаховій обробці емпіричних даних та вдалому поєднанню методів наукового дослідження, що гарантує надійність сформульованих у дисертації наукових положень, висновків і рекомендацій.

### **3. Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформованих у дисертації.**

Основні результати отримані автором особисто і характеризуються

науковою новизною, важливими пунктами якої є:

-концептуалізація цифрової трансформації, що полягає у структуруванні базових конструктів концептуального поля, дозволила сформувати системне бачення взаємозв'язків між ключовими компонентами (цифрова економіка, цифровізація суспільства, оцифрування, цифровізація, власне цифрова трансформація) і визначити їх головними драйверами змін на мікро-, мезо- та макрорівні економіки (с. 25–29). Такий підхід дозволяє розмежувати окремі поняття, створює цілісну картину їхнього взаємозв'язку та впливу, забезпечує глибше розуміння контексту, в якому функціонують компанії, та надає можливість адаптувати стратегії управління економічним розвитком до нових викликів;

-уточнено зміст таких понять, як «цифрова трансформація», «економічний розвиток». Цифрова трансформація визначена як процес, що охоплює інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі аспекти діяльності компаній, зокрема оцифрування даних, цифровізацію бізнес-процесів, зміну бізнес-моделей і клієнтського досвіду (с. 27). Економічний розвиток, у цьому контексті, визначений як процес кількісних і якісних змін, що забезпечують підвищення добробуту через впровадження інформаційно-комунікаційних та інноваційних технологій (с. 42);

-розвинено концептуальні засади стратегічного управління економічним розвитком транспортної компанії в умовах цифрової трансформації, які відповідно до ключових слів англomовної версії представлено як модель STRIDE (с. 66–68). STRIDE передбачає інтеграцію в систему стратегічного управління елементів, що зосереджується на впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій та акцентують увагу на результатах впровадження, ефективності використання ресурсів, поліпшенні клієнтського досвіду через цифрові сервіси та інновації. В наслідок того, що запропонована техніка фокусується не тільки на цифровізації процесів, але і на досягненні цифрової трансформації, тобто повної переорієнтації бізнес-моделі компанії під нові реалії цифрової економіки, модель STRIDE дозволяє стратегічно управляти економічним розвитком транспортної компанії в умовах цифрової трансформації;

– удосконалено методичний підхід до прогнозування економічних показників, який базується на побудові економіко-математичної моделі, що демонструє залежність чистого доходу від кількості перевезених пасажирів і вартості транспортних засобів (с. 136–142). Запропонований методичний підхід має



важливе практичне значення для стратегічного управління транспортними компаніями, тому що дозволяє більш точно прогнозувати економічні показники, враховувати ключові фактори, що впливають на їх зміну, і вибудовувати стратегії економічного розвитку;

- розвинуто термінологічний апарат стратегічного управління економічним розвитком транспортної компанії: для узагальнення комплексу технологій, які застосовуються в галузі мобільності, зокрема на транспорті та в логістиці, автором введено поняття MobilityTech, яке об'єднало широкий спектр спеціальних програмних рішень, додатків, процесів та бізнес-моделей, заснованих на використанні інформаційно-комунікаційних технологій (с. 102–103);

- набули подальшого розвитку методичні засади оцінки ставлення користувачів до інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у систему транспортного обслуговування. Запропоновано підхід базується на аналізі рівня задоволеності користувачів через облік клієнтського досвіду, що включає розрахунок ієрархічної сукупності індексів задоволеності та дозволяє більш детально оцінити ефективність впровадження MobilityTech, а також виміряти вплив інформаційно-комунікаційних технологій на якість наданих транспортних послуг (с. 158–159);

- запропоновано вдосконалений методичний підхід до стратегічного управління економічним розвитком транспортної компанії в умовах цифрової трансформації, який заснований на застосуванні матриці стратегій. Створена автором матриця стратегій і пріоритетних векторів розвитку (с. 171–172) дозволяє класифікувати діяльність компанії за рівнем цифровізації та задоволеності клієнтів, формуючи кластери, що відображають ключові тенденції.

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

Результати наукових досліджень Медини А.П. висвітлено в 12 наукових працях, серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях України, 1 стаття в іноземному виданні за напрямком, який відповідає темі дисертації; 6 публікацій апробаційного характеру. Загальний обсяг наукових праць складає 6,64 друк. арк., з них особисто автору належать 5,2 друк. арк. Матеріали дисертації пройшли апробацію на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних

конференціях.

Кількість праць у повній мірі відповідає вимогам до публікації основних положень дисертації на здобуття ступеня доктора філософії. У роботах, опублікованих у співавторстві, особистий внесок автора відображає результати досліджень за темою дисертації.

#### **5.Відсутність порушення академічної доброчесності.**

Аналіз дисертаційної роботи Медини А.П. свідчить про відсутність ознак академічного плагіату, фальсифікації або фабрикації даних. Автор дотримується правил цитування і посилання на джерела, коректно оформлюючи цитати. Дисертацію можна визнати самостійною та оригінальною науковою працею, яка відповідає вимогам академічної доброчесності.

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

Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг наукового дослідження складає 237 сторінки друкованого комп'ютерного тексту, який включає додатки до роботи. Основний зміст дисертації викладено на 181 сторінці з використанням графічних матеріалів. Список використаних джерел складається з 165 найменувань на 17 сторінках. Також в дисертаційній роботі присутні 4 додатки.

**Анотація** дисертаційній роботі є стислим узагальненням змісту дослідження, в ній розкрито основні пункти роботи, які ознайомлюють із основними положеннями дисертації.

У **вступі** обґрунтовано актуальність дослідження, зазначено зв'язок роботи з науковими темами, мету та ключові завдання, визначено наукову новизну, наведено практичне значення результатів роботи, представлено особистий внесок здобувача і інформацію про апробацію результатів дослідження (с. 18–24).

У **першому розділі** проаналізовано тренди та перспективи розвитку цифрової економіки, представлено концептуальне поле (с. 26) та визначено основні вектори (с. 28) цифрової трансформації. На основі проведених досліджень узагальнено принципи розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (с. 30), визначено ключові переваги цифрової трансформації для компаній (с. 31) та запропоноване власне трактування цього поняття (с. 27).



Окреслено основні проблеми української економіки, які уповільнюють її перехід до цифрової моделі (с. 36), а також розкрито суть стратегічного управління (с. 40). Крім того, автор дав власне визначення сутності стратегічного управління (с. 47) та економічного розвитку (с. 42), що свідчить про його особистий внесок у дослідження. Запропоновано схему стратегічного управління економічним розвитком транспортної компанії в умовах цифрової трансформації (с. 65). Також у першому розділі наведено схему основних концептів моделі STRIDE (с. 67), детально проаналізовано її особливості та значення для транспортної компанії.

У **другому розділі** проведено аналіз тенденцій економічного розвитку транспортного сектору України з акцентом на автомобільному, залізничному та авіаційному видах транспорту (с. 83–90). Вивчено сучасний стан галузей економіки, визначено потенційні наслідки цифрової трансформації (с. 92), а також розглянуто методи цифровізації транспортної діяльності, які можуть бути впроваджені в практику транспортних компаній (с. 101). У цьому розділі також визначено основні індикатори розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та надано оцінку стану інфраструктури та логістики в Україні (с. 108–109). Окрім того, окреслено загальний стан цифровізації в Україні, що включає аналіз ключових показників цифрового розвитку з їх подальшим порівнянням з показниками країн-членів ЄС (с. 112–128).

У **третьому розділі** досліджено основні економічні показники розвитку Комунального підприємства «Київпастранс» (с. 136), побудовано економіко-математичну модель, представлено зведені дані щодо якості розробленої моделі (с. 137), виконано дисперсійний аналіз показників (с. 139) та аналіз коефіцієнтів регресійного рівняння (с. 140). Для визначення рівня задоволеності клієнтів цифровими послугами були встановлені показники оцінки якості послуг транспорту загального користування (с. 146), а також проведено оцінку ставлення користувачів КП «Київпастранс» до цифрових послуг (с. 166). У підсумку, на основі проведеного аналізу, створено матрицю стратегій та пріоритетних векторів розвитку (с. 171–172).

Основні результати дисертаційної роботи викладено у семи **висновках**, які є логічними, обґрунтованими і достовірними та підсумовують виконані дослідницькі завдання.

Додатки містять додаткові результати теоретичних досліджень та документи, що підтверджують впровадження отриманих результатів у практичну діяльність.

В цілому, за сукупністю та рівнем викладення наукових положень, дисертацію Медини А.П. можна визнати завершеним дослідженням з вагомими науковими результатами, які мають достатнє обґрунтування та достовірність.

### **7. Практична цінність результатів роботи.**

Наукові результати дисертаційної роботи знайшли практичне застосування в діяльності транспортних компаній, зокрема у 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.). Крім того, результати дослідження використовуються у навчальному процесі Державного університету інфраструктури та технологій (акт впровадження № 577a/01-11 від 19.06.2024 р.).

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

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, її наукову новизну, теоретичну та практичну цінність загалом, поряд із зазначеними вище вагомими результатами слід наголосити, що до роботи є зауваження та окремі положення, які є дискусійними та потребують обговорення:

1. В роботі автор пропонує власне визначення поняття «стратегічне управління», яке трактується як «процес прийняття довгострокових рішень, реалізація яких забезпечує сталий економічний розвиток і підтримує конкурентне становище самоорганізованої соціально-економічної системи», але вважаю, що таке формулювання містить кілька потенційних некоректностей:

- стратегічне управління не обмежується лише процесом прийняття рішень, навіть якщо вони мають довгостроковий характер. Визначення не враховує такі ключові компоненти, як аналіз зовнішнього середовища, формування стратегій, реалізацію, контроль і коригування, що є необхідними етапами у стратегічному управлінні;



-звуження фокусу на сталому економічному розвитку - стратегічне управління стосується не тільки економічного розвитку, а й інших аспектів, таких як організаційна ефективність, інноваційність, задоволення потреб стейкхолдерів, адаптація до змін тощо. Така багатовимірність має бути врахована, оскільки стратегія може охоплювати широкий спектр цілей, а не лише економічні;

-термін «самоорганізована» є нечітким, враховуючи, що у більшості компаній стратегічне управління реалізується через ієрархічну систему, де прийняття рішень є керованим процесом, а не самоорганізованим;

-стратегічне управління не лише підтримує конкурентне становище, а й має адаптуватися до змін зовнішнього середовища, активно використовувати можливості і створювати конкурентні переваги. Це визначення не акцентує увагу на адаптивності стратегії, що є ключовою характеристикою стратегічного управління в сучасних умовах.

2. На рис. 1.5 (с.45) автором зазначені основні характеристики стратегії економічного розвитку компанії, серед яких виділено спрямованість на досягнення цілей, економічний розвиток, сприятливий мікро- і макроклімат, достатній рівень інноваційності. Але при цьому вважаю, що відсутні такі унікальні для економічного розвитку характеристики, як орієнтація на конкурентоспроможність, адаптивність, стійкість та інноваційний розвиток. Крім того, було б доречніше говорити про адаптивність до змін у мікро- і макрокліматі як частину стратегії компанії. Це підкреслювало б здатність компанії ефективно діяти незалежно від зовнішніх умов, замість залежності від «сприятливих» умов, які можуть бути нестабільними.

3. На рис. 2.1 для загального розуміння еволюції частки транспорту у ВВП України доцільно було розглянути період з 1991 року, щоб бачити динаміку зміни та визначити основні показники, які на неї впливали за даний період.

4. Автором запропонована матриця стратегій та пріоритетних векторів розвитку (рис.3.5 с.171), що сформована за двома критеріями - рівнем цифровізації транспортного обслуговування та рівнем задоволеності користувачів. Але при цьому не зазначається чи це корпоративні стратегії (тоді які саме), чи функціональна стратегія?

5. В дисертаційній роботі відсутні посилання на всі наукові праці

здобувача, а також в додатках не представлено список його публікацій, хоча вони зазначені в анотації.

6. По тексту роботи зустрічаються граматичні та стилістичні помилки, а також неточності в оформленні рисунків та таблиць.

Загалом наведені зауваження не знижують теоретичну та практичну цінність результатів дисертаційної роботи, і деякі з них можуть бути враховані в подальшій діяльності автора.

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

Вивчення та аналіз дисертаційної роботи Медини Андрія Павловича дають змогу зробити висновок, що за своїм змістом, теоретичним рівнем і практичною значущістю, дисертація є завершеною науковою працею, в якій отримані нові науково обгрунтовані результати, що в сукупності вирішують конкретну науково-прикладну задачу. Обрану тему дисертаційної роботи необхідним чином розкрито, поставлену мету досягнуто, завдання виконано.

Вважаю, що дисертаційна робота здобувача ступеня доктора філософії Медини Андрія Павловича на тему «Стратегічне управління економічним розвитком транспортної компанії в умовах цифрової трансформації» виконана на достатньо високому академічному рівні, не порушує принципів академічної доброчесності та є завершеним науковим дослідженням і за своїм науковим рівнем, глибиною теоретичних розробок, практичним значенням отриманих результатів, висновків і рекомендацій, структурою, мовою та стилем викладення відповідає спеціальності 051 «Економіка» галузі знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки».

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, Медина Андрій Павлович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

**Офіційний опонент,**

професор кафедри економіки  
Національного транспортного університету  
доктор економічних наук, професор

Вчений секретар Національного  
Транспортного Університету  
підп. Метальніков О.І.



**Алла ГРЕЧАН**