

**Відгук**  
**офіційного опонента**  
**на дисертаційну роботу Гусак Ольги Анатоліївни на тему:**  
**«Механізм стратегічного управління розвитком транспортного**  
**підприємства»,**  
**яку подано на здобуття ступеня доктора філософії**  
**з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

***Актуальність теми дослідження.***

Сучасний розвиток інтеграційних процесів свідчить про визначальну роль транспорту в розвитку світових економік будь-якої країни та є основним вектором посилення глобалізації у світі. Відповідно, ефективне функціонування підприємств транспортної галузі є необхідною запорукою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності країни в цілому. Діяльність транспортних підприємств є визначальною передумовою досягнення соціальних та економічних цілей розвитку не лише галузі, а й економіки країни загалом. Адаптивність та сучасність процесів розвитку вітчизняної економіки потребує дотримання загальних стратегічних напрямів та цілей, що дозволять їм максимально ефективно перелаштуватись до нових сучасних умов функціонування.

Все це вимагає зростання можливостей транспортних підприємств функціонувати в складних надзвичайно мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення рівня стратегічного потенціалу, який впливає на визначення оптимальної стратегії розвитку підприємства та її реалізації при обмежених ресурсах. Щоб досягти успіху в конкурентній боротьбі підприємства повинні розробляти та реалізовувати стратегії свого розвитку. За таких умов визначення напрямків розвитку та шляхів досягнення стратегічних цілей набуває особливої актуальності. Їх обґрунтування повинно базуватися на використанні сучасних методів, у тому числі стратегічного управління, тому дослідження Гусак О.А., присвячене науковому обґрунтуванню та розробці теоретико-методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо формування механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, є актуальним і має важливе теоретичне та практичне значення.

***Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень.***

Представлені в дисертаційній роботі Гусак О.А. теоретичні та практичні положення відзначаються послідовністю викладу та науковою аргументацією. Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у

дисертаційній роботі, підтверджується коректним використанням теоретичних положень та загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання процесів та явищ в їхньому взаємозв'язку та розвитку.

З аналізу моделей і методів, які використовує автор для вирішення науково-практичних завдань, можна зробити висновок, що одержані результати в достатній мірі обґрунтовані і достовірні.

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

*Удосконалено* механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, який представлено як набір ситуативних чинників зовнішнього середовища та специфічні елементи внутрішнього середовища (процеси, завдання, функції, технології, правила та процедури управління розвитком підприємства) та ґрунтується на ієрархії цілей підприємства та визначенні їх пріоритетності за умов воєнного стану і повоєнної відбудови.

*Удосконалено* методичний підхід до вибору оптимальної стратегії управління розвитком транспортного підприємства за двома можливими сценаріями розвитку поточної економічної ситуації (воєнного стану та повоєнної відбудови) на основі сформованих пріоритетних цілей транспортного підприємства за складовими сталого розвитку, що дозволило обґрунтувати практичний інструментарій заходів для менеджменту підприємств.

*Дістав подальшого розвитку* методичний підхід до оцінювання стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства, який представлений як комплекс внутрішнього та зовнішнього стратегічного потенціалу транспортного підприємства та ґрунтується на розрахунку коефіцієнтів виробничого, інноваційного, трудового, маркетингового та фінансового потенціалів, а також коефіцієнтів стратегічних потенціалів споживачів, конкурентів та постачальників.

*Дістав подальшого розвитку* понятійно-категоріальний апарат щодо механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, а саме, як комплексний набір 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.

*Дістав подальшого розвитку* модель стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, яка складається із взаємопов'язаних етапів, які враховують зміни зовнішніх чинників функціонування транспортних підприємств, диверсифікацію їх економічної діяльності та галузеві особливості ведення бізнесу, що є підґрунтям у прийнятті управлінських рішень транспортного підприємства.

*Дістав подальшого розвитку* систему чинників, що обмежують впровадження стратегічного управління розвитком вітчизняних транспортних

підприємств в умовах воєнного стану та активізації європейської економічної інтеграції.

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

За результатами дослідження опубліковано 12 наукову працю, зокрема чотири наукових статей у наукових фахових виданнях України та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних, один розділ у колективній монографії, 7 публікацій у виданнях апробаційного характеру. Для всіх публікацій, які написані у співавторстві, у вступі дисертаційної роботи вказано особистий вклад автора.

***Відсутність порушення академічної доброчесності.***

Результати перевірки роботи сервісами Unicheck, аналізу публікацій здобувача, тексту дисертаційного дослідження та використаних джерел свідчать про відсутність порушення принципів академічної доброчесності.

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

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 249 сторінок друкованого комп'ютерного тексту. Основний зміст дисертаційної роботи викладено на 205 сторінках. Робота містить 32 таблиці, 32 рисунків, список використаних джерел із 205 найменувань, що розміщено на 21 сторінках, 7 додатків – на 22 сторінках.

Зміст *анотації* є узагальненим коротким викладом основного змісту дисертації та висвітлює її основні наукові положення, висновки і рекомендації. Анотацію подано державною та англійською мовами. В анотації стисло представлені основні результати дослідження із зазначенням наукової новизни та практичного значення.

У *вступі* наведено обґрунтування актуальності дисертаційної роботи, описано зв'язок роботи з науковими темами, визначено мету і завдання наукових досліджень, наукову новизну і практичне значення результатів роботи, особистий внесок здобувача, інформацію щодо апробації результатів дослідження.

У *першому розділі* автором аналізовано теоретичні засади до визначення стратегічного управління розвитком підприємства, досліджено особливості впровадження стратегічного управління розвитком на транспортних підприємствах, розглянуто методичні підходи щодо формування механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства. На основі досліджень чинників, що обмежують впровадження стратегічного управління розвитком транспортних підприємств в умовах повномасштабної війни на території України та викликів для транспортних підприємств запропоновано доповнити їх перелік такими, як: масштаб руйнування транспортної інфраструктури, зміна маршрутів контейнерних перевезень у зв'язку з морською блокадою, зміна цін на пальне, висока мінливість зовнішнього середовища,

погіршення економічних факторів, скорочення обсягів перевезень тощо. Сформовано модель стратегічного управління розвитком транспортних підприємств, яка ґрунтується на динамічній зміні зовнішніх факторів, прийнятті ефективних управлінських рішень з урахуванням специфічних галузевих умов ведення бізнесу. Встановлено відмінності стратегічного управління підприємства та стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, які варто враховувати при формуванні стратегічних напрямів розвитку транспортного підприємства, а саме: галузева специфіка, клієнтська орієнтація, логістика та маршрутизація, регуляторне середовище, інфраструктура та обладнання, безпека, ризики та міжнародний аспект. Обґрунтовано використання для стратегічного розвитку транспортного підприємства стратегії: помірного зростання, інтегрованого, концентрованого, диверсифікованого зростання та комбіновану стратегію, що дозволяють заощаджувати час при виборі альтернатив, а також є добре відомими та зрозумілими менеджменту підприємств.

У *другому розділі* проведено дослідження аналізу динаміки та тенденцій розвитку вітчизняних транспортних підприємств, здійснено дослідження щодо зовнішніх та внутрішніх факторів стратегічного розвитку транспортного підприємства, проаналізовано передумови та особливості формування механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

Автором встановлено, що вантажні перевезень в Україні до повномасштабного вторгнення Росії мали тенденцію до збільшення частки залізничних та автомобільних перевезень. Моніторинг ринку вантажних перевезень в Україні у 2022 році вказує, що наслідки війни позначились на ланцюгах поставок, зменшенні частки залізничних перевезень, скороченні інвестицій, підвищенні економічної та політичної невизначеності, а також відтоку людського капіталу. Визначено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів за допомогою PEST та SWOT аналізів, а саме: військова агресія Росії, світова економічна криза, зменшення обсягів продукції промисловості, обсяг якої визначає попит на перевезення. На основі аналізу автором визначено, що одним з основних факторів, які впливають на стратегічне управління транспортним підприємством, є європейська інтеграція, в рамках якої розвиток і поглиблення відносин з країнами європейського союзу здійснюється на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції. На основі дослідження досвіду скомпоновано пріоритети транспортної політики європейського союзу та співставлено їх з визначеними пріоритетами транспортної політики України.

Автором запропоновано авторське визначення поняття механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства 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.

У *третьому розділі* досліджено сутність механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства та особливості його формування, проведено оцінювання стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства, розроблено науково-практичний підхід до реалізації механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства.

Автором обґрунтовано, що розробка механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, має базуватися на узагальненні цілей європейських та вітчизняних транспортних стратегій, змін у транспортних і логістичних технологіях та на скомпонованих автором «дерева цілей» транспортного підприємства за складовими стійкого зростання. Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства представлено як взаємопов'язану сукупність структурних елементів (мети, завдання управління, організаційних процесів, функцій управління, технологій управління, методів управління, правил, процедур та регламентів), які діють у внутрішньому середовищі зі зворотним зв'язком.

Запропоновано використання удосконаленого методичного підходу до оцінювання стратегічного рівня розвитку транспортного підприємства, який ґрунтується на використанні узагальнюючого коефіцієнта стратегічного потенціалу підприємства та дозволяє визначати відповідність досліджуваної категорії рівню стратегічного розвитку транспортного підприємства та відповідні пропозиції щодо вибору ефективної стратегії.

Автором запропоновано використання науково-практичного підходу до реалізації механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, який базується на пріоритетних цілях підприємства, де цілі сформульовано відповідно до сфер реалізації сталого розвитку. Встановлено, методом аналізу ієрархій, пріоритети стратегічних цілей для транспортного підприємства в період воєнного стану та період повоєнної відбудови. На їх підґрунті здійснено вибір оптимальної стратегічної альтернативи для групи досліджуваних підприємств в двох зазначених періодах. Автором виділено для аналізу набір стратегічних альтернатив, який включає такі стратегії:  $C_1$  – «стратегія обмеженого росту»;  $C_2$  – «стратегія концентрованого росту»;  $C_3$  – «стратегія диверсифікованого росту»;  $C_4$  – «стратегія інтегрованого росту»;  $C_5$  – «комбінована стратегія». Визначено, що сформований методичний підхід щодо оцінювання та вибору оптимальної стратегії росту на основі пріоритетних цілей 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.

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

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні результатів дослідження для підвищення ефективності інноваційної діяльності транспортних підприємств.

Теоретико-методичні розробки доведено до рівня практичної апробації та 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.), а також у навчальному процесі Державного університету інфраструктури та технологій (довідка № 396а/01-11 від 29.05.2023 р.) при підготовці фахівців з менеджменту.

### ***Зауваження до дисертаційної роботи.***

1. Автор вдало наводить чинники, що обмежують впровадження стратегічного управління розвитком транспортних підприємств, але не зазначив саме за яким принципом було їх згруповано (рис. 1.3, стор. 41)

2. Статистична інформація, покладена в основу аналізу роботи транспортної галузі, досить застаріла, тобто не охоплює повністю 2022 рік і висвітлена частково, а не по всіх видах перевезень.

3. Залишається не зрозумілим, що автор мав на увазі у сформованому механізмі стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, який представлений на рис. 3.4, стор. 145., в частині «оцінка ефективності механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства».

4. Більшої уваги заслуговує аналіз чинників, що обмежують впровадження стратегічного управління з акцентом на особливості різних видів транспорту.

5. Недостатньо обгрунтовано вибір генеральної сукупності спеціалістів при виборі експертів.

Наведені зауваження в цілому не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації.

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

Дисертація Гусак Ольги Анатоліївни на тему: «Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства», є завершеною науково-дослідною роботою, в якій запропоновані теоретико-методичні положення і науково-практичні рекомендації щодо формування і впровадження механізму стратегічного управління розвитком транспортного підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування транспортних підприємств та галузі в цілому. Висновки за дисертацією в повній мірі охоплюють результати дослідження і є коректними. Результати проведених здобувачем досліджень мають істотне значення для галузі знань 07 «Управління та адміністрування», зокрема для розвитку стратегічного управління транспортними підприємствами.

Дисертація Гусак Ольги Анатоліївни на тему: «Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства» відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», за формою і змістом відповідає 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 Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 р. № 40.

Вважаю, що дисертаційне дослідження на тему «Механізм стратегічного управління розвитком транспортного підприємства» відповідає встановленим вимогам, а її автор, Гусак Ольга Анатоліївна, заслуговує присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

### **Офіційний опонент**

завідувач кафедри менеджменту

Національного транспортного університету,

доктор економічних наук, професор

Олена ЛОЖАЧЕВСЬКА

Підпис Ложачевської О.М.

ЗАСВІДЧУЮ:

**ПІДПИС ЗАВІРЯЮ**  
Вчений секретар Національного  
Транспортного Університету  
проф. Мельниченко О.І.

