

Принято до
спеціалізованої вченої
ради РНД 10610
19.08.2025р
Томова С.В.Р. д.ек. професор
Г.Ю. Чаркун

РЕЦЕНЗІЯ

офіційного рецензента, кандидата економічних наук

Задої Вячеслава Олександровича

на дисертаційну роботу Сидорчук Альони Олексіївни «Формування та реалізація ефективних стратегій антикризового управління підприємств в умовах глобальних економічних викликів (на прикладі підприємств залізничного транспорту)», подану до разової спеціалізованої вченої ради на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дисертаційного дослідження. Тривала війна, енергетичні шоки та нестабільні світові ринки змінили традиційні умови функціонування залізничного транспорту, перетворивши його на опорний елемент безпеки й економічної витривалості держави. У цих реаліях підприємства галузі мають одночасно утримувати безперервність перевезень, виконувати гуманітарні місії та проводити технічну модернізацію, опираючись на обмежені ресурси й постійний ризик руйнування інфраструктури. Таке навантаження вимагає нових управлінських підходів, здатних швидко реагувати на багатовимірні загрози й посилювати стійкість системи в цілому.

Дисертація Альони Сидорчук пропонує комплексне бачення саме цих викликів. Авторка не обмежується фінансовими алгоритмами, а обґрунтовує необхідність інтегрувати воєнно-ризикові, соціально-гуманітарні та «зелені» параметри в єдину стратегічну матрицю. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до критичної інфраструктури, де виживання залежить не лише від економії витрат, а й від здатності підтримувати евакуаційні процеси, дбати про довкілля та зберігати довіру громад. Запропонований гібридний метод оцінювання ефективності філій із використанням TOPSIS-АНР і нечітких чисел надає управлінцям інструмент оперативного вибору оптимальної стратегії в умовах невизначеності, що особливо цінно під час воєнних дій.

Додаткову важливість теми визначає акцент на цифровізації. Стан рухомого складу та пропускна спроможність колій безпосередньо залежать від швидкості обміну даними й прозорості управлінських рішень. Запропонований авторкою комплекс цифрових рішень - від «розумних» енергосистем до HR-платформ - гармонізує технічні новації з потребами стейкхолдерів, що створює основу для післявоєнного відновлення й подальшої інтеграції у транспортну систему Євросоюзу.

Отже, дослідження є своєчасним і суспільно значущим: воно акумулює воєнні, економічні та екологічні виміри проблеми, формує науково обґрунтований інструментарій для підвищення стійкості залізничної галузі та окреслює горизонти її модернізації у повоєнний період.

Зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Робота органічно інтегрована у державні дослідницькі напрями забезпечуючи методичну підтримку реалізації їх завдань щодо стійкості, цифровізації та післявоєнного відновлення. Дисертація виконувалася з урахуванням і відповідно до основних положень Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019 – 2023 роки (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 591-р), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р), Стратегії людського розвитку (затверджена Указом Президента України від 02 червня 2021 р. № 225/2021), Державною стратегією сталого розвитку «Україна-2030», що зобов'язує підприємства інтегрувати екологічні та соціальні цілі у виробничі процеси, Планом імплементації Цілей сталого розвитку ООН до 2030 р., де передбачено зменшення викидів та підвищення енергоефективності транспорту.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність. Дисертаційну роботу виконано на сучасному науковому рівні. Дисертація оформлена згідно з нормативними вимогами і стандартами з дотриманням принципів системного викладення матеріалу. Робота написана державною мовою, стиль викладення

матеріалу – науковий, літературний. Використані автором методи досліджень відповідають поставленим завданням і чинним вимогам, вони є об'єктивними та обґрунтованими. Висновки, наведені у дисертаційній роботі, аргументовані і логічно витікають зі змісту роботи. Отримані дисертанткою результати достатньо опубліковані в матеріалах наукових конференцій та у фахових наукових виданнях. Дисертація складається з анотацій українською і англійською мовами, вступу, трьох розділів із відповідними підрозділами, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (130 найменувань). Загальний обсяг дисертації - 299 сторінок, з них основного тексту - 257 сторінок.

У вступі (с. 15-22) обґрунтовано актуальність обраної теми дослідження, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, наведено перелік використаних методів дослідження, наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, зазначено особистий внесок здобувача, апробацію результатів дисертації, публікації, структуру праці.

У першому розділі (с. 23-93) дисертаційної роботи авторка послідовно виклала теоретико-методологічну базу формування антикризових стратегій у воєнний період. Проаналізовано, як військові ризики взаємодіють з глобальною нестабільністю й трансформують економіку, соціальну сферу та фінанси; наведено статистику ВВП, зовнішньої торгівлі, галузевої структури, демографічних втрат. Визначено чинники, що посилюють і пом'якшують ризики для підприємств залізничного сектору, а також роль міжнародної підтримки. Систематизовано класичні й сучасні концепції стійкого розвитку, показано їхній зв'язок із цілями ООН та специфікою залізничного транспорту. Сформовано критерії й показники стійкості під час війни, окреслено адаптовані методи антикризового управління та запропоновано модель ціноутворення, орієнтовану на зростання вартості підприємства. Окремо проаналізовано тренди цифровізації та роль людського капіталу у відновленні економіки.

У другому розділі дослідження (с. 94-144) здійснено комплексне методичне забезпечення організаційного проектування інтеграційних структур

залізничного транспорту. На основі детального аналізу сучасного стану галузі в умовах війни та глобальної невизначеності визначено критичні чинники ефективності – швидкість, стан рухомого складу й інфраструктури, клієнтоорієнтованість, інвестиції, безпека, інновації. Оцінено динаміку вантажо- і пасажирообороту та фінансові показники УЗ, окреслено напрями наближення до стандартів ЄС. Розроблено методичні підходи до формування інтеграційних структур у пасажирському та вантажному сегментах (технологічний, організаційно-управлінський, економічний, екологічний, соціальний, ринковий), запропоновано комплекс цифровізації, концепцію мультимодальних перевезень і систему стратегічного управління змінами, що інтегрує стратегію, мотивацію, навчання та моніторинг.

У третьому розділі дисертаційного дослідження (с. 145-214) обґрунтовано комплексний механізм антикризового вдосконалення бізнес-процесів підприємств залізничного транспорту, що працюють у контексті воєнного стану та глобалізації. Сформовано інноваційні підходи до бізнес-моделювання й реінжинірингу, які поєднують системність, адаптивність, прогнозування та інтеграцію операційної, інноваційної й фінансової діяльності. Запропоновано блок-схему інтегрованого управління, доповнену сценарним аналізом і багатокритеріальною оцінкою на базі модифікованої АНР–TOPSIS, що враховує високий рівень невизначеності. Розроблено алгоритм розподілу ресурсів і КРІ-моніторингу, який дає змогу ранжувати регіональні підрозділи за стійкістю та оперативно коригувати стратегії. Обґрунтовано цифрову трансформацію через ERP, IoT та Big Data, а також деталізовано механізми взаємодії стейкхолдерів, фінансові й екологічні складники та пріоритети інвестування у відновлення інфраструктури. Особлива увага приділена крос-функціональним командам і гнучким алгоритмам ухвалення рішень. У підсумку модель підвищує адаптивність, мінімізує ризики й формує основу для післявоєнного відновлення галузі.

Усі розділи закінчуються проміжними висновками, а також посиланнями на власні публікації дисертантки. У загальних висновках (с. 215-217)

висвітлено результати проведених досліджень та узагальнено практичні рекомендації.

Дисертація вибудовує цілісну концепцію антикризового менеджменту для залізничної галузі, що починається з виявлення головних викликів воєнного та глобалізаційного середовища, переходить до розроблення кількісного й цифрового інструментарію та завершується практичною інтеграцією рішень у роботу підприємств.

Авторка поєднує системний аналіз дисбалансів із багатофакторним прогнозуванням і нечіткою мультикритеріальною оцінкою, перетворюючи їх на алгоритми цифрової трансформації та сценарні карти дій. Запропонована модель синхронізує операційні, фінансові й інноваційні потоки, формує прозорий механізм пріоритезації регіональних підрозділів, забезпечує адаптивний розподіл ресурсів і підтримує стійкість логістики навіть під ракетними загрозами.

Завдяки такому міждисциплінарному підходу робота показує, як теоретичні засади конкурентних переваг, реінжинірингу та цифровізації перетворюються на конкретні управлінські рішення, що скорочують витрати, підвищують швидкість ухвалення рішень і створюють основу для відновлення та довгострокового розвитку українських залізниць у глобальній транспортній мережі.

Повнота викладу наукових положень, висновків та рекомендацій у наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації.

Всі наукові результати, і ключові положення роботи опубліковані у достатній мірі. Основні положення та результати дисертаційної роботи відображено в 15 наукових працях, серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 1 стаття у виданні, що входить до наукометричної бази Web of Science; 10 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 4,24 друк. арк., з них особисто автору належать 3,82 друк. арк. Праці, оприлюднені здобувачем, вирізняються високою науковою якістю; у них

грунтовно розкрито основні результати, що лягли в основу трьох тематичних блоків дисертації. У статтях, підготовлених у співавторстві, індивідуальний внесок автора чітко окреслено, він безпосередньо стосується заявленої тематики й не викликає застережень. Усі публікації підготовлені з безумовним дотриманням принципів академічної доброчесності. Під час поширення наукових напрацювань дотримано вимог пунктів 8 та 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою КМУ №44 від 12.01.2022 р., це свідчить про достатній обсяг і належний рівень публікацій. Що підтверджує достатність публікацій.

Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження, їх теоретична і практична значущість.

Обґрунтовані у дисертаційній роботі теоретико-методичні положення спрямовані на розширення теоретичної бази, удосконалення методичних інструментів і практичних рекомендацій щодо розроблення та впровадження дієвих антикризових стратегій для підприємств залізничного транспорту України. Найсуттєвіші напрацювання, що містять елементи наукової новизни, зводяться до такого:

вперше:

- розроблено адаптивний гібридний підхід, який поєднує метод TOPSIS з аналізом ієрархій АНР, нечіткими трикутними числами та спеціальним блоком воєнно-ризикових параметрів; така модель забезпечує інтегральний індекс близькості для регіональних філій «Укрзалізниці», дає змогу комплексно ранжувати альтернативи, прогнозувати сценарії ризиків і слугує науково обґрунтованою основою для цільового антикризового управління залізничною системою в умовах війни та подальшого відновлення.

удосконалено:

- механізм адаптації Цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті до умов воєнного стану, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на проактивно-коеволюційних засадах і забезпечує як

послідовне, так і паралельне вирішення завдань покращення економічних, екологічних та соціальних параметрів діяльності підприємств залізничного транспорту і трансформації системи соціально-трудова відносин;

- комплексний підхід до цифровізації пасажирського сектору залізничного транспорту, який враховує: впровадження цифрової інфраструктури та «інтелектуального» транспорту, інструментів цифрового маркетингу, розумних систем енергоспоживання та енергозберігання, цифрових технологій HR – менеджменту та цифровізації основних процесів управління та безпеки;
- сценарний підхід до прогнозування ризиків - інтегровано ймовірнісне моделювання, АНР-ваги та лінійну нормалізацію, завдяки чому забезпечується більш точне й обґрунтоване виборення стратегічних сценаріїв розвитку залізничної системи;
- адаптивну бізнес-модель залізничного підприємства - розширено традиційну структурну схему, включено узгоджені блоки ціннісної пропозиції, операційної інфраструктури, фінансів, маркетингових стейкхолдерів, цифровізації, екології та гуманітарно-соціальної відповідальності, що забезпечує системну стійкість та інтеграцію з європейськими стандартами.

Набуло подальшого розвитку:

- теоретичні засади антикризового управління - систематизовано зовнішні (воєнні, макроекономічні, логістичні) та внутрішні (технічні, кадрові) чинники і їхній зв'язок із механізмами стратегічної адаптації підприємства;
- методика бізнес-моделювання та реінжинірингу бізнес-моделі - доповнена гуманітарною, соціальною та «зелено-логістичною» складовими, що розширило класичну матрицю ціннісних потоків і посилило довіру стейкхолдерів у надзвичайних умовах;
- інтегрована блок-схема антикризового управління - упорядковано взаємодію між операційною, інноваційною, фінансовою та безпековою

підсистемами з урахуванням внутрішніх і зовнішніх ризик-факторів.

Оцінка рівня виконання поставленого наукового завдання.

Дисертація підготовлена у відповідності до актуальних наукових стандартів. Застосований дослідницький інструментарій адекватно відповідає поставленим цілям, відповідає сучасним методологічним вимогам і забезпечує об'єктивність та коректність інтерпретації одержаних даних, що надає роботі високої теоретичної цінності. Підсумкові положення сформульовано лаконічно та зрозуміло; вони повністю віддзеркалюють здобуті результати. Надійність і ґрунтовність висновків підтверджуються низкою чинників: широким спектром опрацьованих джерел, глибоким критичним осмисленням літератури та ретельно вибудованою структурою викладу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що її результати формують цілісний набір методичних і організаційних рішень, які переводять залізничні підприємства з режиму пасивного реагування на кризові потрясіння до проактивного зміцнення власної стійкості. Запропонований у роботі інструментарій забезпечує комплексну оцінку ефективності, підтримує сценарне бачення ризиків, узгоджує управлінські дії з принципами сталого розвитку та сучасної цифровізації, а також створює підґрунтя для посилення довіри стейкхолдерів і залучення інвестицій. Результати апробації в АТ «Дніпровський стрілочний завод» та ТОВ «НВО Трансавтоматика» підтверджують дієвість запропонованого інструментарію у реальній виробничій практиці. Упровадження запропонованих рішень сприятиме швидшому відновленню залізничної інфраструктури, підвищенню операційної ефективності, інтеграції в єдиний транспортний простір ЄС та стійкому розвитку галузі в умовах воєнних і глобальних викликів.

Дані про відсутність текстових запозичень та порушень академічної доброчесності. Робота Сидорчук А.О. виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності: усі використані джерела коректно процитовані згідно з чинними вимогами авторського права. Перевірка дисертації не виявила

академічного плагіату чи інших порушень, які могли б поставити під сумнів її самостійність.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертаційної роботи.

Оцінюючи дисертацію у цілому, слід наголосити, що вона виконана на високому науковому рівні з використанням актуальних методологічних підходів, що засвідчує ґрунтовну теоретичну й практичну підготовку здобувача. Водночас, поряд із загальною позитивною оцінкою дисертаційної роботи слід висловити такі зауваження та пропозиції щодо її змісту та оформлення, а саме:

1. У підрозділі 1.3 (с. 72) наведено методи антикризового управління. Перелік окреслює базові напрями дій, але лишається декларативним: не визначено черговість кроків й інтеграційний механізм. Також бракує галузевої диференціації: релокація чи співпраця з волонтерами суттєво різняться для виробництва й сервісу. Доцільно додати компактну матрицю «ризик / дія / відповідальний» із термінами виконання.
2. В дисертаційному дослідженні (с. 80-91) запропоновано науково-методичний підхід до економіко-математичного моделювання ціни продукції (робіт, послуг) підприємства на основі критерію максимізації вартості підприємства. Але формалізація залишає поза увагою низку критичних аспектів - модель припускає стабільну еластичність попиту й лінійну функцію витрат, що не відображає сегментованого ринку залізничних послуг, державного регулювання тарифів та соціальних перевезень. Доцільно доповнити підхід багатофакторним аналізом ризиків та емпіричною валідацією на даних Укрзалізниці, аби забезпечити практичну придатність методики в умовах високої невизначеності.
3. В підрозділі 2.1 (с. 112) поняття «якість послуг» розглядається переважно з позиції загальної потреби підвищення сервісу, однак бракує чіткого методологічного підґрунтя, що саме вкладається у цей термін і як його вимірювати в умовах залізничної галузі. Немає розмежування технічної, функціональної й емоційної компонент, не встановлено порогових значень для пунктуальності, безпеки, зручності чи цифрового досвіду пасажирів.

Доцільно доповнити аналіз моделлю розривів якості обслуговування, що дозволяє виявити відхилення між очікуваннями пасажирів і фактичною пропозицією компанії.

4. На рис. 2.18 (с. 135) представлено п'ять напрямків реалізації стратегічних змін, однак схема потребує уточнень. Незрозуміло, чи відображені елементи формують послідовний цикл, чи можуть запускатися паралельно, напрямок руху стрілок не замкнено, а їхня різна орієнтація лише заплутує. Текстовий блок у центрі виглядає перевантаженим і не розкриває змісту інтеграції підприємств залізничного транспорту, доцільно додати рівень деталізації, а також визначити відповідальних осіб за кожен напрямок.
5. В третьому розділі дисертації (с. 150) вказано блок-схему комплексного підходу до управління процесом бізнес-моделювання підприємств залізничного транспорту, однак їй бракує операційної конкретики. Не визначено логіку проходження потоків (ініціатор, напрям, періодичність), відсутні явні зворотні зв'язки та контури моніторингу/корекції рішень. Доцільно ввести показники ефективності кожного блоку, контрольні точки й тригери сценарного реагування, а також зовнішнє середовище (регулятор, клієнти, постачальники, ризики безпеки). Це підвищить відтворюваність моделі та її придатність до масштабування.

При цьому наведені зауваження мають переважно дискусійний характер, а виявлені недоліки не є суттєвими, тож не зменшують наукової та практичної ваги дисертації і не підважують цінності проведеного дослідження.

Висновок про відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертаційна робота Сидорчук Альони Олексіївни «Формування та реалізація ефективних стратегій антикризового управління підприємств в умовах глобальних економічних викликів (на прикладі підприємств залізничного транспорту)», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», є самостійно виконаним, завершеним дослідженням із науковою новизною і значущими теоретичними та прикладними результатами.

Дисертант повністю реалізувала визначену мету, успішно розв'язала всі дослідницькі завдання та представила ґрунтовні підсумкові висновки.

Отже, дисертаційна робота Сидорчук А.О. за актуальністю, теоретичною новизною, практичною цінністю й відповідністю спеціальності та вимогам чинного «Порядку присудження ступеня доктора філософії» повністю відповідає встановленим критеріям. Авторка заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри «Економіка та менеджмент»
Українського державного університету
науки і технологій

Вячеслав ЗАДОЯ

Підпис засвідчую:
Вчений секретар ННІ "Дніпровський інститут
інфраструктури і транспорту"

