

## **ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

на дисертаційну роботу

Качковського Олександра Дмитровича

на тему: «**Девелопмент підприємств залізничного транспорту в умовах мобілізаційної економіки**»,

подану на здобуття ступеня доктора філософії

за спеціальністю 051 «Економіка» (05 – Соціальні та поведінкові науки)

**Актуальність теми дисертаційного дослідження.** Тема дисертаційного дослідження є надзвичайно актуальною у контексті сучасного розвитку економіки України та функціонування підприємств стратегічних галузей в умовах мобілізаційної економіки. Зважаючи на умови воєнного стану, структурні трансформації, необхідність відновлення інфраструктури та інтеграції до європейського економічного простору, розвиток підприємств залізничного транспорту потребує комплексу осучаснених вимог до модернізації технічної бази й оновлення основних засобів, (першочергово, це стосується технічного стану функціонального парку вантажних локомотивів). Створення ефективних механізмів девелопменту підприємств є ключовим чинником забезпечення економічної стабільності, модернізації інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності галузі з врахуванням фінансових, технічних, соціальних та інших аспектів, а також застосування новітніх методів оцінки показників економічної ефективності інвестиційних проєктів, які мають високий рівень невизначеності та ризиків. Це може стати дієвим лише за умови поєднання інструментів стратегічного управління, інвестиційної політики та механізмів державного регулювання.

Актуальність дисертаційної роботи Качковського О. Д. як в теоретичному, так і в практичному значенні, зумовлена також необхідністю адаптації міжнародного досвіду розвитку транспортних систем, формуванні ефективних механізмів державно-приватного партнерства, модернізації інфраструктури та підвищенні ефективності управління підприємствами галузі залізничного транспорту.

З огляду на сказане вище, обрана здобувачем тема дисертаційної роботи, метою якої є розробка та обґрунтування науково-практичних положень і рекомендацій щодо формування та реалізації організаційно-економічного механізму девелопменту підприємств залізничного транспорту є сучасною, соціально значущою і має високу практичну цінність, оскільки забезпечує наукове обґрунтування підходів до розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах мобілізаційної економіки.

Дисертаційна робота виконана в межах кафедральної НДР «Секторальні імперативи розвитку та стійкості бізнесу під час воєнних дій та післявоєнний період» (0124U004757) (акт впровадження від 13.10.2025 р.) Державного податкового університету, в частині дослідження розвитку підприємств залізничного транспорту та формування рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень дисертації, висновків і рекомендацій**

В дисертації зроблена вдала спроба вирішення наукового завдання щодо обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних положень розвитку підприємств залізничного транспорту. Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, які викладено в дисертаційному дослідженні є теоретично обґрунтованими та достовірними. Вони базуються на теоретичних і прикладних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених з питань діяльності підприємств залізничного транспорту, інформації міжнародних організацій і Державної служби статистики України, законодавчих актах і нормативно-правовій базі розвитку транспортної залізничної сфери, комплексному аналізі статистичних даних, матеріалах діяльності підприємств залізничного транспорту, результатах досліджень, проведених автором. Здобувачем опрацьовано значну кількість наукових праць вітчизняних та закордонних дослідників (перелік із 145 найменувань), що забезпечує надійну методологічну основу дослідження.

Наукова новизна отриманих у дисертаційному дослідженні результатів полягає у комплексному аналізі економічних, інституційних та організаційних чинників формування системи розвитку підприємств залізничного транспорту та розробці механізмів їх стратегічного управління з урахуванням сучасних викликів та завдань повоєнної відбудови. Найбільш вагомими науковими здобутками автора, що виносяться на захист містяться в наступних положеннях дисертації:

запропоновано новий концептуальний підхід до дослідження девелопменту підприємств залізничного транспорту, в якому на відміну від традиційного, окреслені передумови до інвестиційної діяльності підприємств та управління їх конкурентоспроможністю в умовах мобілізаційної економіки. В ньому розглядається послідовність взаємопов'язаних етапів, що охоплюють процес формування, реалізації та контролю стратегії розвитку підприємств транспортної залізничної сфери та відображається логіка переходу від аналітичного обґрунтування до прийняття управлінських рішень;

удосконалено методичний інструментарій для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту, який

базується на інтегральному підході та враховує економічні, технічні та організаційні показники;

здійснено удосконалення методологічних засад формування організаційно-економічного механізму девелопменту підприємств залізничного транспорту, у якому враховано особливості мобілізаційної економіки, трансформаційні зміни економічного середовища та необхідність адаптивної взаємодії держави, бізнесу та інфраструктурних елементів транспортної залізничної сфери;

визначено роль інвестиційної політики як ключового інструменту розвитку підприємств та запропоновано вдосконалення методики розрахунку інвестиційної програми проєктів оновлення парку вантажних локомотивів й алгоритму оцінювання їх окупності за показниками економічної ефективності;

удосконалено підхід до формування стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту, який відповідає вимогам мобілізаційної економіки та повоєнного відновлення через інтеграцію корпоративного стратегічного планування та його адаптацію з положеннями Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року.

Отже, результати дослідження є оригінальними, мають теоретичну та прикладну значущість і сприяють удосконаленню механізмів розвитку підприємств залізничного транспорту в Україні в умовах сучасних викликів та післявоєнного відновлення.

Наукові положення, висновки та рекомендації, які викладено в дисертації відзначаються високим ступенем обґрунтованості завдяки системному підходу до дослідження та використанню сучасних загальнонаукових і спеціальних методів наукового пошуку: аналізу та синтезу; абстрактно-логічного; економіко-статистичного; розрахунково-конструктивного; експертних оцінок, узагальнення тощо. Використання такого інструментарію дозволило здобувачу провести всебічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту, виявити проблеми їх функціонування та запропонувати ефективні шляхи вирішення.

Інформаційна база дослідження включає аналітичні матеріали, наукові публікації, показники дослідження діяльності підприємств галузі. Особливої уваги заслуговують викладені автором науково-методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств (з урахуванням галузевої специфіки та адаптації офіційних методичних положень), що дозволило всебічно вивчити процеси девелопменту та сформулювати практично релевантні рекомендації щодо розвитку підприємств залізничного транспорту.

Зміст роботи повною мірою розкриває тему наукового дослідження, висновки та практичні рекомендації, зроблені в дисертації, можна вважати науково обґрунтованими та достовірними. Отже, поставлене наукове завдання у дисертаційній роботі виконано повністю, здобувач повною мірою опанував методологію наукової діяльності.

### **Оцінювання змісту дисертації, її завершеність та дотримання принципів академічної доброчесності**

За своїм змістом дисертаційна робота здобувача Качковського О. Д. повністю відповідає Стандарту вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка» відповідно до освітньої програми «Економіка». Структурна побудова дисертації відповідає визначеним завданням роботи, виклад матеріалу є логічним,

У вступі дисертаційного дослідження висвітлено його актуальність та стан розробки тематики вітчизняними та закордонними науковцями, встановлено щільність зв'язку роботи з науковими програмами, планами, темами; визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження; представлено ознаки наукової новизни, яка корелює із зазначеними завданнями та шляхами їх вирішення; визначено практичну значущість отриманих результатів дослідження, а також особистий внесок здобувача та інформацію про апробацію результатів дисертаційної роботи.

**У першому розділі** *«Теоретичні основи девелопменту підприємств залізничного транспорту в умовах мобілізаційної економіки»* висвітлено погляди вітчизняних та закордонних науковців щодо теоретичних засад формування девелопменту підприємств залізничного транспорту, як ключового чинника структурної модернізації галузі, підвищення ефективності її функціонування та забезпечення стійкості в умовах мобілізаційної економіки. Обґрунтовано роль інвестицій, інновацій та стратегічного управління у розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах нестабільності, воєнних викликів та необхідності адаптації до нових логістичних реалій. Зроблено обґрунтування авторського бачення понятійної сутності «девелопмент підприємств залізничного транспорту» – як комплексного, багаторівневого процесу, що поєднує оновлення матеріально-технічної бази та впровадження сучасних управлінських підходів з метою забезпечення стійкого розвитку підприємств. Виокремлено функції девелопменту, серед яких виділено інвестиційну, інноваційну та стратегічну, що формують передумови для переходу підприємств до ефективної моделі розвитку в умовах мобілізаційної економіки. Досліджено компаративні підходи щодо девелопменту підприємств залізничного транспорту та

модернізації галузі; визначено перешкоди розвитку транспортної залізничної сфери, зокрема, високий рівень зношеності інфраструктури та обмеженість фінансових ресурсів та недостатній рівень цифровізації управління галуззю; обґрунтовано, що поєднання ринкових і державних механізмів регулювання створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємств та забезпечення їх довгострокового розвитку.

Висвітлено зарубіжний досвід формування моделей розвитку підприємств залізничного транспорту та визначено ключові механізми, що забезпечують ефективність їх функціонування. Проаналізовано організаційні та економічні підходи до розвитку транспортних систем у країнах Європейського Союзу, США, Японії тощо, де особлива увага приділяється інвестиціям у інфраструктуру, розвитку високошвидкісного транспорту, цифровізації сервісів управління і обслуговування пасажирів, впровадженню енергоефективних технологій. Розглянуто можливості адаптації міжнародного досвіду до українських умов з урахуванням особливостей функціонування національної економіки, рівня розвитку транспортної інфраструктури та інституційних обмежень. Обґрунтовано, що використання кращих міжнародних практик сприятиме підвищенню ефективності девелопменту підприємств залізничного транспорту в Україні.

**У другому розділі** *«Особливості девелопменту підприємств залізничного транспорту в умовах мобілізаційної економіки»* використання автором методичних підходів та різноманітного інструментарію, дозволило провести системно-аналітичне дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку підприємств залізничного транспорту України та комплексно оцінити їх фінансове положення, рівень технічного розвитку, інвестиційну активність та ринкові позиції, а також розкрити вплив економічних, організаційних й інституційних факторів на ефективність функціонування та визначити основні проблеми й диспропорції розвитку галузі. Цьому сприяло забезпечення об'єктивності та достовірності проведеного аналізу показників діяльності підприємств та дозволило здійснювати їх порівняльну оцінку.

Проведено комплексне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах мобілізаційної економіки шляхом розрахунку інтегрального рівня конкурентоспроможності за алгоритмом кратної моделі з врахуванням не лише фінансово-економічних показників діяльності, а й технічних, організаційних та інноваційних параметрів. Це дозволило виявити структурні диспропорції між державними та приватними операторами й констатувати про переваги на ринку послуг, які надаються підприємствами транспортної залізничної сфери, саме, державної компанії АТ «Укрзалізниця».

Встановлено, що на ефективність функціонування підприємств та їх конкурентоспроможність негативно впливають висока зношеність основних фондів, обмеженість інвестиційних ресурсів та недостатній рівень інноваційної активності. Це, на думку автора, потребує обґрунтування необхідності формування комплексного підходу до розвитку підприємств залізничної сфери, що передбачає модернізацію її інфраструктури, оновлення рухомого складу, впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності використання ресурсів, а також визначення ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту на основі вдосконалення інвестиційної політики, управлінських механізмів та організаційних рішень. За таких обставин автором, водночас, визначено, що саме потенціал розвитку окремих сегментів ринку та інструменти його реалізації, можуть бути реалізовані за рахунок впровадження сучасних управлінських та інвестиційних підходів, зміст яких (як показало ознайомлення з дисертацією), розкрито здобувачем у наступному (третьому) розділі дисертаційного дослідження.

**У третьому розділі** *«Стратегія та інвестиційна політика підприємств залізничного транспорту в умовах мобілізаційної економіки»* окреслено стратегічні напрями та інструменти забезпечення девелопменту підприємств залізничного транспорту в умовах мобілізаційної економіки, де розглянуті підходи до формування інвестиційної політики, механізми стратегічного управління та інструменти підвищення ефективності їх діяльності. Тут автором визначено пріоритети формування державної політики розвитку підприємств транспорту залізничної сфери в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення; обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів державного регулювання та залучення інвестиційних ресурсів для модернізації галузі. Розроблено підходи до формування інвестиційної програми проєктів «Програма оновлення парку електровозів» з урахуванням прогнозних параметрів розвитку галузі та її ресурсних обмежень. Запропоновано механізм розробки стратегії та інвестиційної діяльності, що дозволяє забезпечити логічний перехід від результатів кількісного аналізу та моделювання до формування обґрунтованих управлінських рішень. При цьому, його застосування створює методичну основу для визначення конкретних напрямів удосконалення стратегії та інвестиційної політики підприємств залізничного транспорту. В розділі також обґрунтовано напрями підвищення ефективності девелопменту підприємств залізничного транспорту на основі впровадження інноваційних технологій, цифровізації сервісів обслуговування пасажирів та управління галуззю загалом, а також підвищення енергоефективності тощо. Визначено, що комплексна реалізація

запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту та забезпеченню їх сталого розвитку.

Наукові публікації здобувача, у яких висвітлені основні результати дисертаційного дослідження Качковського О. Д. та аналіз звіту подібності за результатами перевірки дисертації на текстові збіги, дозволяють констатувати про відсутність допущених автором порушень академічної доброчесності. Вони є самостійними дослідженнями автора, не містять елементів академічного плагіату, фабрикації, компіляції, фальсифікації та запозичень. Дисертаційна робота містить посилання на джерела інформації за кожним випадком використання тверджень, відомостей, ідей та статистичних даних. Представлена до захисту наукова робота відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права та відображає бажання надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, застосовувані методики досліджень, джерела інформації.

**Мова та стиль дисертації.** Дисертаційна робота написана державною мовою, з дотриманням наукового стилю та логічної послідовності. Робота коректно відображає результати дослідження, характеризується цілісністю, логічною послідовністю викладення та структурованістю матеріалу; кількість розділів та підрозділів тексту дисертації повністю відображає сутність проведених наукових досліджень та є оптимальною з погляду отриманих результатів. Оформлення роботи чітке та підкреслює найважливіші моменти.

**Оприлюднення результатів дисертаційної роботи.** Основні результати дисертаційного дослідження достатньо повно висвітлені та опубліковані у 12 наукових працях здобувача, із яких 4 статті у наукових фахових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») та 8 праць, які були апробовані на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. Це дозволяє вважати виконаним положення п. 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України №44 від 12 січня 2022 року.

Положення дисертаційного дослідження, в яких відображено наукову новизну, подані у зарубіжних та фахових виданнях, обговорені на науково-практичних зібраннях. Публікації належним чином відображають основні результати дослідження та свідчать про відповідний рівень апробації досліджень і їх наукову значущість.

Таким чином, наукові результати, описані в дисертаційній роботі повністю висвітлені у наукових публікаціях здобувача.

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи**

Позитивно оцінюючи в цілому дослідження, виконане Качковським Олександром Дмитровичем варто, водночас, вказати на деякі дискусійні положення та недостатньо висвітлені в дисертаційній роботі питання, які можуть бути предметом подальших наукових досліджень.

1. Незважаючи на практичну цінність побудованої економіко-математичної моделі (розділ 3), у роботі варто було б детальніше пояснити, як вона враховує вплив зовнішніх чинників: воєнних, економічних чи інституційних. Недостатньо розкрито, як саме зміни в державній політиці та економічному середовищі впливають на динаміку розвитку підприємств залізничного транспорту України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Доцільно було б також розширити перелік показників, додавши індикатори, що характеризують рівень цифровізації, інноваційної активності та ефективності використання ресурсів, аби узагальнюючі висновки були більш повними та уточненими.

2. У підрозділі 3.1. запропонована блок-схема девелопменту підприємства залізничного транспорту та управління його конкурентоспроможністю й інвестиційною діяльністю в умовах мобілізаційної економіки, яка має високий потенціал практичного застосування, проте доцільним видається більш детальне розкриття методики кількісної оцінки взаємозв'язків між окремими елементами блок-схеми, а також уточнення механізмів її адаптації до різних етапів функціонування економіки, зокрема, періоду відновлення, стабілізації та подальшого розвитку.

3. У підрозділі 3.3 підкреслено важливість впровадження інноваційних технологій, цифровізації управління та підвищення енергоефективності у розвитку підприємств залізничного транспорту. Проте недостатньо деталізовано, яким чином підприємства можуть ефективно інтегрувати зазначені підходи у свою діяльність для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації витрат та забезпечення сталого розвитку в умовах мобілізаційної економіки.

4. На Рис. 3.1. зображена «Концепція девелопменту підприємства залізничного транспорту та управління його конкурентоспроможністю й інвестиційною діяльністю в умовах мобілізаційної економіки», можливо доцільно було б додати блок, який враховує «Оптимізацію тарифної політики», що доповнить дану концепцію.

Зазначені зауваження не знижують загальної наукової цінності дисертаційної роботи, а, навпаки, підкреслюють складність і багатовимірність проблематики, що досліджувалася. Вони мають дискусійний характер і можуть бути корисними орієнтирами для подальших досліджень у сфері девелопменту підприємств залізничного транспорту.

#### **Загальна оцінка роботи, її відповідність встановленим вимогам.**

Дисертаційна робота Качковського Олександра Дмитровича на тему: «Девелопмент підприємств залізничного транспорту в умовах мобілізаційної економіки» є завершеною, самостійно виконаною науковою працею, враховує нові теоретичні, методичні та практичні підходи до реалізації актуального наукового завдання щодо розвитку підприємств транспортної залізничної сфери в умовах мобілізаційної економіки та післявоєнної відбудови через реалізацію інвестиційної програми проєктів «Програма оновлення парку електровозів». Тему дисертації розкрито в повному обсязі, реалізовано мету дослідження та вирішено поставлені завдання, представлено нові наукові достовірні результати, які мають важливе як теоретичне значення, так і практичну цінність.

Враховуючи актуальність, наукову новизну, важливість одержаних автором наукових результатів, їх обґрунтованість і достовірність, а також практичну значимість здобутих результатів, сформульованих положень і висновків, дисертаційна робота Качковського Олександра Дмитровича відповідає галузі 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року №261 (зі змінами і доповненнями від 03 квітня 2019 року № 283) та вимогам до оформлення дисертації, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами від 12 липня 2019 року) (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31.05.2019) і «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року №44).

Здобувач **Качковський Олександр Дмитрович**, заслуговує присудження ступеня доктора філософії з галузі 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка».

**Офіційний опонент:**

завідувач кафедри економіки та менеджменту,  
д.е.н., професор,  
Український державний університет  
науки і технологій

Тетяна ЧАРКІНА