

## **РЕЦЕНЗІЯ**

**кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри  
менеджменту та економіки морського транспорту  
Національного університету «Одеська морська академія»**

**Міністерства освіти і науки України**

**Бабаченко Марини Вікторівни**

**на дисертаційну роботу Табенського Сергія Васильовича на тему:  
«Стратегічне управління розвитком морської транспортної  
інфраструктури України»,**

що подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 - «Менеджмент» (галузь знань 07 - Управління та адміністрування).

Дисертацію виконано в Національному університеті «Одеська морська академія» Міністерства освіти і науки України

### **Актуальність теми**

Актуальність дисертаційної роботи Табенського С. В. зумовлена необхідністю докорінного оновлення та підвищення ефективності системи управління морським транспортом України в умовах безпрецедентної безпекової невизначеності, фізичних руйнувань об'єктів портової інфраструктури та глобальної трансформації логістичних ланцюгів. Автор слушно наголошує, що сучасні кризові умови вимагають відходу від фрагментарних управлінських рішень та переходу до формування цілісного, адаптивного механізму стратегічного менеджменту, що базується на інтеграції інновацій, цифровізації процесів та дотриманні міжнародних принципів сталого розвитку.

Особливого значення дослідження набуває в контексті нагальної потреби у забезпеченні інтегрованості вітчизняних портів, адаптації інфраструктури до європейських норм дбайливого природокористування, а

також розробки придатних для практичної реалізації моделей залучення приватних інвестицій та розвитку державно-приватного партнерства. Це робить тему дисертаційного дослідження своєчасною, важливою та теоретично й практично значущою для розвитку всієї національної економіки та морської галузі зокрема.

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

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації, мають високий ступінь обґрунтованості. Вони базуються на глибокому аналізі фундаментальних праць вітчизняних і зарубіжних вчених, використанні офіційних статистичних матеріалів, а також результатах комплексного аналізу функціонування морського транспорту України за період 2021-2024 рр.. У ході дослідження автором було коректно використано широкий спектр методів: системний підхід, порівняльний аналіз глобальних моделей управління, метод експертних оцінок та інструменти математичного моделювання, що забезпечило репрезентативність та достовірність отриманих результатів.

### **Новизна наукових положень, висновків та рекомендацій**

Дисертаційна робота містить низку вагомих результатів, які характеризуються суттєвою науковою новизною та збагачують теорію і практику менеджменту морського транспорту. До ключових елементів новизни належать:

- удосконалення теоретико-методичної основи стратегічного управління шляхом трактування морської транспортної інфраструктури як комплексу стратегічних активів та невід'ємної ланки глобальних ланцюгів поставок з одночасним урахуванням економічних, технологічних, екологічних та регуляторних чинників;

- розробка системи комплексного оцінювання ефективності стратегічного управління інфраструктурними проєктами на основі трирівневої структури вагових коефіцієнтів та вперше запропонованого використання теплової карти для оперативного моніторингу та усунення проблем у режимі реального часу;
- обґрунтування створення інтелектуальної системи портових логістичних комплексів, функціонал яких спрямований на оптимізацію просторово-часового руху вантажопотоків та запобігання нераціональним простоям транспорту;
- подальший розвиток методик додання безпекової невизначеності через побудову адаптивних стратегій та комбінування інвестиційних моделей (державної, приватної, кластерної інтеграції).

### **Практична значимість отриманих наукових результатів**

Практична цінність роботи полягає в тому, що запропоновані автором підходи, матриці оцінки ризиків та розроблений типовий операційний план управління стратегічним розвитком об'єктів інфраструктури мають чітке прикладне спрямування. Результати дослідження можуть бути безпосередньо використані Міністерством розвитку громад та територій, Адміністрацією морських портів України, стивідорними компаніями та портовими операторами для оптимізації поточної діяльності, планування довгострокового розвитку, а також при створенні спеціалізованих центрів підвищення управлінських компетенцій керівників галузі.

### **Повнота викладу в опублікованих працях наукових положень, висновків та рекомендацій**

Основні положення дисертації повною мірою відображені в опублікованих працях здобувача. Загалом за темою дослідження опубліковано значну кількість наукових робіт, серед яких: статті у провідних фахових виданнях України, публікації у закордонних періодичних виданнях,

що індексуються у міжнародних базах Index Copernicus та Google Scholar, а також розділи у колективних монографіях (у співавторстві). Результати досліджень пройшли належну апробацію на численних міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

### **Оформлення дисертації та оцінка змісту роботи**

Структурно дисертаційна робота складається з анотацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальна робота складає 250 сторінок, основна частина викладена на 193 сторінках тексту, що містить 44 рисунки, 19 таблиць, список використаних джерел включає 227 найменувань.

Структура роботи є добре продуманою, матеріал викладено логічно та послідовно, науковою мовою. Детальне вивчення тексту дисертації дає підстави стверджувати про глибоке розуміння проблематики та завдань, поставлених для вирішення, а підхід до викладу отриманих результатів відзначається системністю та ґрунтовністю опрацювання матеріалу за темою дослідження.

### **Дискусійні положення та зауваження**

Позитивно оцінюючи загальний високий рівень дисертаційного дослідження, доцільно відзначити деякі дискусійні моменти:

1. У першому розділі роботи, де досліджуються теоретико-методологічні засади стратегічного управління, здобувач детально аналізує еволюцію концепцій менеджменту та сутність морської транспортної інфраструктури. Разом з тим, доцільно було б глибше розмежувати дефініції «стратегічне управління розвитком інфраструктури» та «стратегічна стійкість портових систем», оскільки в умовах тривалих кризових явищ та безпекових загроз ці поняття частково перетинаються, що потребує більш чіткої наукової делімітації (розмежування) їхніх функціональних меж.

2. У другому розділі роботи здобувач здійснює детальний та ґрунтовний аналіз сучасного стану, тенденцій та динаміки розвитку морської транспортної інфраструктури України у воєнний та ретроспективний періоди. Проте, аналізуючи показники вантажообігу та фінансово-економічного стану підприємств галузі за 2022–2024 рр., автору доцільніше було б чіткіше розмежувати вплив суто безпекових чинників (блокада, руйнування інфраструктури) від хронічних макроекономічних та структурних проблем, які існували в портовому секторі до 2022 року, для отримання більш об'єктивної бази стратегічного планування.

3. Здійснюючи оцінку потенціалу та пропускної спроможності морських портів, автор фокусується переважно на техніко-технологічних показниках і параметрах обробки суден. Проте, поза належною увагою в аналітичному огляді залишилася оцінка рівня зношеності та пропускної спроможності суміжних видів транспорту (насамперед залізничного та автомобільного на підходах до портів), які в умовах розірваних логістичних ланцюгів часто виступають головним стримувальним чинником (так званим «вузьким місцем») у системі стратегічного управління портовими комплексами.

4. У підрозділі 3.2 здобувач пропонує комплекс адаптивних стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості об'єктів інфраструктури в умовах високого ступеня безпекових та макроекономічних ризиків. Проте, концептуально описуючи механізм швидкого реагування на форс-мажорні зміни, автор недостатньо чітко визначає «точки перетину» або тригери (граничні значення індикаторів ризику), за яких керівництво підприємства чи портової адміністрації має здійснювати автоматичний перехід від однієї базової стратегії до іншої (наприклад, від стратегії стабілізації до стратегії диверсифікації).

5. Обґрунтовуючи пріоритетні напрями інноваційного розвитку, здобувач слушно акцентує увагу на необхідності впровадження інтелектуальних систем (розумних портів, блокчейн-технологій та систем

моніторингу на основі штучного інтелекту). Водночас, у підрозділі 3.3 детально не проаналізовано проблему кібербезпеки та захисту критичних даних. Впровадження хмарних рішень та інтегрованих цифрових платформ у морських портах створює додаткові вразливості, що потребує відповідних інструментів стратегічного менеджменту для мінімізації кіберризиків.

Зазначені зауваження та запитання мають переважно дискусійний характер, не знижують наукової цінності роботи і не впливають на загальну позитивну оцінку отриманих результатів.

### Висновок

Дисертація Табенського Сергія Васильовича «Стратегічне управління розвитком морської транспортної інфраструктури України» є завершеним, самостійним та науково обґрунтованим дослідженням, сукупність теоретичних та практичних результатів якого розв'язує важливе науково-прикладне завдання для морської галузі та менеджменту.

Роботу виконано на високому науковому рівні з дотриманням усіх вимог чинного законодавства України, зокрема 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 (зі змінами). Здобувач Табенський Сергій Васильович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 - «Менеджмент».

**Рецензент:**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
та економіки морського транспорту

Национального університету

«Одеська морська академія»

Марина БАБАЧЕНКО



Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 21:01:23 22.05.2026

Назва файлу з підписом: Рецензія\_рецензента\_Бабаченко\_М\_В.pdf.asice

Розмір файлу з підписом: 338.4 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Рецензія\_рецензента\_Бабаченко\_М\_В.pdf

Розмір файлу без підпису: 333.4 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Бабаченко Марина Вікторівна

П.І.Б.: Бабаченко Марина Вікторівна

Країна: Україна

РНОКПП: 3146811046

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 21:01:09 22.05.2026

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 514B5C86A1E5DA11040000006F124E0025C59A05

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.04.06 13:00