

**ВІДГУК**  
офіційного опонента  
доктора економічних наук, професора  
**Марценюк Лариси Володимирівни**  
на дисертаційну роботу **Табенського Сергія Васильовича** на тему  
**«Стратегічне управління розвитком морської транспортної  
інфраструктури України»,**  
подану на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 – «Менеджмент», галузь знань 07 – «Управління та  
адміністрування»

За підсумками вивчення представленої Табенським Сергієм Васильовичем дисертації, матеріалів щодо апробації та практичного впровадження основних результатів наукового дослідження, можна констатувати наступне щодо актуальності, ступеня обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків, наукової новизни отриманих результатів, повноти їх викладу в опублікованих наукових працях та оцінити значущість дослідження відповідно до потреб сучасної економічної науки.

**1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з напрямками науково-дослідних робіт.**

Потреба в постійному вдосконаленні заходів із стратегічного управління розвитком морської транспортної інфраструктури України обумовлює необхідність у формуванні та постійній актуалізації відповідного механізму. Цей механізм має ключове значення не лише для створення ефективної системи управління розвитком морської транспортної інфраструктури, але й істотно впливає на формування національних, регіональних та глобальних ланцюгів поставок. З огляду на це, дослідження й оптимізація стратегічного управління розвитком морської транспортної інфраструктури є пріоритетним завданням, що відіграє суттєву роль у зміцненні конкурентоспроможності підприємств. Які є складовими морської транспортної інфраструктури, а також у розвитку транспортного сектору економіки України в сфері забезпечення оптимального використання морського транспортного потенціалу країни.

Логічним є зв'язок роботи із науковими програмами і планами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Національного університету Одеська морська академія: «Інноваційні напрямки забезпечення системної безпеки морської транспортної галузі України» (номер державної реєстрації № 0122U201979, 2022-2025 рр.);

«Інноваційні технології в системі управління об'єктами водного транспорту України за критеріями світового фрахтового ринку» (номер державної реєстрації № 0123U101537, 2022-2026 рр.).

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність.**

Вивчення матеріалів дисертації Табенського С.В., а також усіх інших наукових матеріалів, наданих здобувачем у комплексі з дисертацією, засвідчує достатній рівень обґрунтованості, високий рівень якості зроблених висновків і рекомендацій, що є безпосереднім результатом використання коректних методологічних засобів та повноти джерельної бази, використаної в процесі проведення дослідження.

Оскільки в процесі дослідження було застосовано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів, це підтверджує достовірність отриманих результатів, сформованих у результаті їх комплексного та взаємоузгодженого використання для досягнення концептуальної єдності наукового дослідження. Здобувачем за допомогою методу аналізу досліджено сучасний стан, тенденції та особливості розвитку морської транспортної інфраструктури України, а також функціонування її ключових елементів в умовах трансформаційних процесів. Використання методу синтезу дозволило узагальнити сукупність організаційно-економічних, інституційних та технологічних факторів, що впливають на ефективність функціонування інфраструктури, і на цій основі обґрунтувати напрями її стратегічного розвитку. Застосування методів індукції та дедукції у процесі формування та вдосконалення механізмів стратегічного управління розвитком морської транспортної інфраструктури України свідчить про системність, наукову обґрунтованість і практичну спрямованість виконаного дослідження.

Емпіричною основою дослідження стали результати наукових робіт, проведених автором самостійно або за його участі. У процесі підготовки дисертації було проаналізовано 227 джерел, що охоплюють наукові, статистичні, аналітичні та довідкові матеріали. Основні результати роботи пройшли апробацію на шести міжнародних та дванадцяти всеукраїнських науково-практичних конференціях і семінарах.

Дисертація Табенського С.В., подана до захисту, є самостійним, оригінальним та завершеним дослідженням. Її наукові положення, висновки та рекомендації визнано достовірними і обґрунтованими в повному обсязі.

### **3. Новизна наукових досліджень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.**

За результатами ознайомлення з дисертацією та супровідними документами, поданими на розгляд, можна визначити, що наукова новизна дослідження полягає у формуванні низки принципово нових положень щодо вдосконалення механізму стратегічного управління розвитком морської транспортної інфраструктури України, який слугує ефективним інструментом для системного вирішення важливого науково-прикладного завдання для національної економіки. Запропонований підхід до його вирішення базується на комплексному застосуванні теоретичних та методологічних положень, а також практичних рекомендацій з урахуванням сучасних викликів, процесів глобалізації, цифровізації та забезпечення сталого розвитку.

Наукова новизна отриманих у дисертації результатів полягає у всебічному науковому обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування та стратегічного розвитку морської транспортної інфраструктури України в контексті економічної трансформації. Робота вирішує важливу науково-прикладну проблему забезпечення ефективного функціонування морської транспортної системи, яка має вирішальне значення для зміцнення конкурентоспроможності національної економіки, розвитку експортного потенціалу та інтеграції України у світові транспортно-логістичні мережі, особливо в умовах підвищених ризиків та обмежених ресурсів.

Зокрема, запропоновано та обґрунтовано вдосконалену концептуальну основу стратегічного управління інфраструктурою морського транспорту як сукупністю стратегічних активів та невід'ємною частиною глобальних ланцюгів поставок, яка інтегрує економічні, технологічні, екологічні та регуляторні фактори розвитку галузі. Такий підхід забезпечує формування ефективних управлінських та інвестиційних рішень щодо функціонування портів, судноплавних шляхів та логістичних мереж, сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, оптимізації використання ресурсів, зниженню ризиків та впровадженню цифрових технологій. Удосконалена концептуальна основа, на відміну від існуючих підходів, орієнтована на забезпечення сталого розвитку інфраструктури морського транспорту та посилення її ролі в міжнародних транспортно-логістичних системах, що, у свою чергу, створює передумови для економічного зростання та інтеграції України у світовий економічний простір.

Набув подальшого розвитку методичний підхід до оцінки ефективності стратегічного планування розвитку морської транспортної інфраструктури, що базується на застосуванні інтегрованої системи оцінки з використанням фіксованих коефіцієнтів для груп індексів, підгруп та окремих критеріїв. Запропонований підхід враховує динаміку змін показників у часі та результати оцінки в наступні періоди, що забезпечує більш об'єктивне визначення ефективності стратегічних рішень. Передбачено можливість розрахунку абсолютних значень критеріїв, груп критеріїв та показників, що відображають специфіку окремих складових стратегічного планування інфраструктурних проєктів. Для підвищення наочності та ефективності аналізу результатів пропонується використання інструменту теплової карти, який дозволяє швидко виявляти проблемні області стратегічного плану та визначати пріоритетні напрямки для вдосконалення процесу управління інфраструктурними проєктами.

Запропоновано оновити методологію планування заходів щодо подолання невизначеності безпеки в морській транспортній інфраструктурі України, спираючись на світовий досвід, шляхом розробки адаптивних стратегій управління, визначення оптимальних умов для інтеграції принципів безпеки, розширення можливостей міжнародного співробітництва, вивчення можливостей розробки альтернативних маршрутів, впровадження системи моніторингу операційних ризиків та заходів щодо покращення фінансового стану портів, що призводить до зниження ризиків портової діяльності через невизначеність безпеки та наявність операційних потреб; використовуючи коефіцієнт інтенсивності прийняття стратегічних рішень у нематеріальній сфері стосовно матеріальної сфери, було визначено пріоритетність заходів щодо прискорення процесів цифровізації, рівень досвіду персоналу та інші показники нематеріальної сфери в процесі стратегічного управління розвитком морської транспортної інфраструктури України.

Таким чином, результати дослідження мають вагомий теоретичний та прикладний значення і становлять цінний внесок у розвиток економіки транспорту, морської логістики та механізмів сталого розвитку морської транспортної інфраструктури України.

#### **4. Повнота викладення основних положень дисертації в опублікованих працях.**

За результатами дисертації автором опубліковано 16 наукових праць, з яких 2 статті - у наукових виданнях іноземних держав; 6 статей - у наукових фахових виданнях України; 2 - у колективних монографіях; 6 тез наукових

доповідей. На захист виносяться виключно особисті розробки автора. Основні методичні положення, наукові розробки та результати дослідження доповідались й отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

У дисертаційному дослідженні Табенського С.В. представлено комплекс ґрунтовних теоретичних і прикладних авторських розробок, що стали результатом самостійного наукового пошуку та всебічного аналітичного опрацювання. Значну частину одержаних результатів доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій, які можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність транспортно-логістичних підприємств з метою оптимізації процесів перевезення, зниження втрат сільськогосподарської продукції на етапі логістики «першої милі» та підвищення доступності транспортних послуг для суб'єктів аграрного сектору, передусім у сільських територіях.

#### **5. Теоретична та практична цінність наукових результатів дисертації.**

Теоретична цінність та практична значущість отриманих результатів полягають у розробці науково-методологічних засад стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою України та формуванні ефективного механізму її вдосконалення з урахуванням світових тенденцій та принципів сталого розвитку. Удосконалено концептуальну основу управління інфраструктурою як системою стратегічних активів, що забезпечує підвищення ефективності управлінських та інвестиційних рішень у сфері портів, судноплавних шляхів та логістичних мереж.

Практичне значення мають розроблені організаційно-економічні принципи розвитку інфраструктури, а також система комплексної оцінки ефективності стратегічного управління інфраструктурними проєктами, яка базується на вагових коефіцієнтах. Запропоновано комплексний підхід до оцінки з урахуванням динаміки показників та використання теплових карт для виявлення проблемних зон.

Обґрунтовано доцільність впровадження системи портових логістичних комплексів, що дозволяє оптимізувати вантажопотоки, скоротити простої транспорту та підвищити ефективність логістичних операцій. Доведено, що вплив стратегічних рішень у нематеріальній сфері перевищує матеріальний на 41% (коефіцієнт 1,41), що визначає пріоритет цифровізації, розвитку людських ресурсів та інструментів управління.

Згідно зробленим висновкам, запропонований механізм стратегічного управління та розроблений операційний план сприяють підвищенню конкурентоспроможності морської транспортної інфраструктури, її інтеграції в міжнародні транспортні коридори та забезпеченню сталого розвитку галузі.

Результати, представлені здобувачем у дисертації, пройшли належну апробацію, що підтверджується відповідними документами і та впровадженням у діяльність АТ «ДПЗКУ» «Одеський зерновий термінал» (довідка від 15.01.2026 р.), ДП «Адміністрації морських портів України» (довідка від 23.12.2025 р.), ДП Чорноморський морський торгівельний порт (довідка від 17.12.2025 р.) та Національного університету «Одеська морська академія» (акт впровадження від 05.12.2025 р.).

#### **6. Дотримання принципів академічної доброчесності.**

Дисертація та наукові публікації, у яких відображено основні результати дослідження, не містять порушень принципів академічної доброчесності, зокрема академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації наукових результатів. Роботу викладено державною мовою, стиль подання матеріалу відповідає вимогам наукового та літературного мовлення. Текст дисертації є логічно структурованим, переважно позбавлений граматичних, орфографічних і стилістичних помилок, а також суттєвих технічних недоліків.

#### **7. Дискусійні положення й недоліки дисертації.**

Відзначаючи високу актуальність обраної здобувача тематики дослідження та загалом позитивно оцінюючі дисертаційну роботу, доцільно звернути увагу на окремі дискусійні положення, а саме:

1. У дисертації автором було сформульовано цілі стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою (рис. 1.9), та на їх підставі визначена функціональна складова, яка у запропонованому форматі не враховує кадровий дефіцит та дефіцит компетенцій, які утворились у галузі.

2. В процесі визначення технологічних факторів стратегічного управління інфраструктурою морського транспорту (с.71-80), є згадка про використання штучного інтелекту, але було б корисно визначити напрямки та обмеження його використання саме для розвитку стратегічного управління морською транспортною інфраструктурою України.

3. Практична цінність дисертації могла б бути підвищена, якби у процесі аналізу напрямів удосконалення стратегічного управління інфраструктурного проєкту (с.106-122), автором приділено більше уваги

взаємодії з місцевою владою територій, у яких здійснюється інфраструктурний проєкт. Зокрема, доцільним було б розглянути передумови впливу на навколишнє середовище та планування комплексних заходів щодо запобігання їх виникненню.

4. В процесі оцінювання стратегічних підходів до управління морською транспортною інфраструктурою України (с.111-135) доцільно було б доповнити аналіз цих підходів порівняльною таблицею для визначення сильних та слабких сторін кожного з вивчених підходів.

5. Запропонована автором система заходів щодо подолання безпекової невизначеності (табл. 3.3) потребує доопрацювання: необхідно чітко визначити потенційних виконавців (в зоні відповідальності яких перебувають морські об'єкти), засади їх реалізації запропонованих заходів, а також механізм взаємодії з портовою адміністрацією.

Водночас зазначені зауваження не змінюють позитивної оцінки дисертаційного дослідження, а свідчать про складність, багатогранність і перспективність обраної наукової тематики.

#### **8. Загальний висновок.**

У цілому дисертація «Стратегічне управління розвитком морської транспортної інфраструктури України» є самостійним завершеним науковим дослідженням. Обрану тему дисертації повно та належним чином розкрито, поставлену мету досягнуто. Результати, одержані у дисертації, мають істотне наукове значення та в сукупності забезпечують розв'язання актуального науково-практичного завдання, сутність якого полягає у всебічному обґрунтуванні теоретичних положень і розробленні комплексу практичних заходів, спрямованих на поглиблення теоретико-методичних підходів та формування науково-практичних рішень, орієнтованих на удосконалення стратегічного управління розвитком морської транспортної інфраструктури України.

Таким чином, за змістом і рівнем оформлення дисертація Табенського Сергія Васильовича відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України №261 від 23 березня 2016 року (із змінами, внесеними згідно з постановами Кабінету Міністрів України №283 від 03.04.2019 р. та №502 від 19.05.2023 р.). наказу Міністерства освіти і науки України №40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства освіти і науки України №759 від

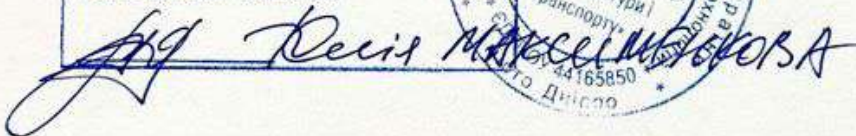
31.05.2019 р.) і Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України №44 від 12 січня 2022 р. (із змінами, внесеними згідно з постановами Кабінету Міністрів України №341 від 21.03.2022 р. та №502 від 19.05.2023 р.), а її автор Табенський Сергій Васильович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та менеджменту  
Українського державного університету  
науки і технологій

 Лариса МАРЦЕНЮК

Підпис засвідчує:

Вчений секретар ННІ "Дніпровський інститут  
інфраструктури і транспорту"

  
Олесь Марценюк



Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ  
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 19:13:50 29.04.2026

Назва файлу з підписом: Відгук Марценюк Л..pdf.asice  
Розмір файлу з підписом: 241.8 КБ

Перевірені файли:  
Назва файлу без підпису: Відгук Марценюк Л..pdf  
Розмір файлу без підпису: 242.3 КБ

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

Підписувач: Марценюк Лариса Володимирівна  
П.І.Б.: Марценюк Лариса Володимирівна  
Країна: Україна  
РНОКПП: 2866716207

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 19:13:48 29.04.2026

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг  
Серійний номер: 514B5C86A1E5DA1104000000F917A8002ADB5E05  
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