

Прийнято до
рахови. акція-1106/1107
Ради РНД 13.06.2026
Голова ради: Бодіно ВІ

ВІДГУК

офіційного опонента,

доктора економічних наук, професора

Диканя Володимира Леонідовича

на дисертаційну роботу Григоренка Андрія Дмитровича

**«Комплексний підхід до організації та управління залізничними
пасажирськими перевезеннями»,**

що подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

(галузь знань 07 – Управління та адміністрування)

Актуальність теми дисертаційної роботи

Залізничний транспорт виступає наразі стратегічно значущим елементом транспортної системи держави і відіграє визначальну роль у забезпеченні мобільності населення, підтриманні соціально-економічних зв'язків та просторової інтеграції регіонів країни. Однак, разом із цим функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту характеризується наявністю низки системних проблем, серед яких – збитковість пасажирських перевезень, державне регулювання тарифів, значний рівень зношеності матеріально-технічної бази, невідповідність чинного нормативно-правового забезпечення сучасній структурі управління, а також незавершеність реформування галузі. Додатковий деструктивний вплив на діяльність залізничного транспорту здійснюють й економічні, соціальні, політичні та воєнні виклики, а також посилення конкуренції з боку автомобільного й авіаційного транспорту, що створює ризики послаблення його ринкових позицій.

За таких умов особливої ваги набуває необхідність розвитку конкурентних переваг залізничного транспорту та підвищення рівня його клієнтоорієнтованості. Сучасні тенденції розвитку галузі потребують переходу до диференційованого підходу в обслуговуванні пасажирів, який полягає в урахуванні їхніх потреб та поведінкових характеристик. При цьому специфіка функціонування залізничного транспорту України унеможливорює пряме запозичення зарубіжних моделей реформування і зумовлює необхідність формування власних підходів до стратегічного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту, адаптованих до національних економічних, соціальних та безпекових умов функціонування.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами

Наукові результати та висновки дисертації є складовою розроблень Українського державного університету науки і технологій, що виконуються у межах науково-дослідної роботи кафедри економіки та менеджменту. Результати, отримані в дисертації, використано під час виконання науково-дослідної роботи на тему «Інноваційний розвиток транспортної інфраструктури для

мультимодальних перевезень та формування пасажирських ХАБів в Україні» (державний реєстраційний номер – 0125U001650), у межах якої автором здійснено аналіз організаційної структури управління філії «Пасажирська компанія» та АТ «Укрзалізниця» з метою організації та інтеграції залізничної туристичної компанії.

Дисертаційна робота виконана з урахуванням положень Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (схваленої постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550), Плану заходів з реформування залізничного транспорту (затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2019 р. № 1411-р), а також Стратегії акціонерного товариства «Українська залізниця» на 2019-2023 роки (погодженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 591-р).

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

Дисертаційна робота характеризується чіткою логікою побудови, послідовністю викладення матеріалу та системним підходом до вирішення поставлених завдань, що забезпечило досягнення сформульованої мети. Подані в роботі результати, а також опубліковані наукові праці автора свідчать про належний рівень обґрунтованості та достовірності отриманих положень, висновків та рекомендацій, що забезпечено ґрунтовним опрацюванням вітчизняних та зарубіжних наукових джерел, використанням статистичних та аналітичних даних щодо функціонування залізничного транспорту, а також застосуванням сучасного методичного інструментарію дослідження.

Методологічну основу дисертації становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Для вивчення закономірностей розвитку пасажирських перевезень і функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту використано історико-логічний, системний, структурно-функціональний, порівняльний та причинно-наслідковий аналіз. Оцінювання сучасного стану та тенденцій розвитку здійснювалося із застосуванням економіко-статистичних методів, а для дослідження ринкових характеристик – методів сегментації та класифікації. Розроблення практичних підходів до вдосконалення управлінських процесів базувалося на використанні методів організаційного проектування, моделювання бізнес-процесів, процесного підходу та бенчмаркінгу. Застосування зазначених методів дозволило обґрунтувати закономірності розвитку пасажирських перевезень, виявити особливості функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту та сформулювати практичні підходи до підвищення ефективності управлінських процесів.

Основні положення дисертації пройшли належну апробацію. Результати дослідження опубліковані у наукових фахових виданнях України, а також представлені на міжнародних науково-практичних конференціях. Додатковим підтвердженням наукової новизни та практичної значущості є наявність свідоцтв про реєстрацію авторського права на статті «Трансформація структури управління пасажирським господарством залізничного транспорту: світовий

досвід та його адаптація до сучасних умов в Україні» та «Нова класифікація пасажирських перевезень залізничним транспортом».

У першому розділі дисертації здійснено аналіз еволюції системи управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України, виявлено ключові проблеми її функціонування, зокрема незавершеність реформ, дублювання функцій та ресурсні обмеження, а також узагальнено міжнародний досвід організації залізничних пасажирських перевезень.

У другому розділі проаналізовано стан ринку пасажирських перевезень України, визначено тенденції його розвитку та систематизовано проблеми функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту за складовими внутрішнього і зовнішнього середовища.

У третьому розділі обґрунтовано теоретико-методичні засади комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями. Здійснено сегментацію споживачів транспортних послуг та сформовано маркетингову класифікацію пасажирських перевезень залізничним транспортом, удосконалено класифікацію пасажирських поїздів, розроблено організаційну структуру та бізнес-модель АТ «Національна залізнична пасажирська компанія», сформовано єдиний технологічний процес залізничних пасажирських перевезень, а також алгоритм формування маршрутної мережі пасажирських поїздів на принципах самоокупності. Запропоновано напрями підвищення ефективності роботи пасажирського комплексу залізничного транспорту, зокрема шляхом розвитку комерційних сегментів, мультимодальних перевезень, транспортних ХАБів та цифровізації.

Результати дисертації є достатньо обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та такими, що підтверджують повноту досягнення поставлених наукових завдань і належний рівень наукової новизни та практичної значущості дослідження.

Наукова новизна, отримана в дисертаційній роботі

Представлені в дисертації теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями сприяють поглибленню вирішення актуального науково-прикладного завдання організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту. Запропоновані автором підходи мають важливе значення для підвищення конкурентоспроможності галузі, удосконалення системи управління пасажирськими перевезеннями та розвитку клієнтоорієнтованого підходу до надання транспортних послуг. До найбільш вагомих результатів дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, належать такі:

вперше:

– запропоновано науково-методичний підхід до сегментації клієнтів залізничного транспорту, який поєднує характеристики пасажиропотоків, поведінкові ознаки та індивідуальні потреби пасажирів і покладений в основу маркетингової класифікації пасажирських перевезень залізничним транспортом,

що дало змогу пов'язати потреби клієнтів із параметрами транспортного планування;

удосконалено:

– класифікацію пасажирських поїздів на залізничному транспорті України шляхом уточнення їх категорій за умовами курсування, введення категорій далеких і туристичних поїздів, а також конкретизації можливих композицій составів та переліку категорій поїздів, до складу яких можуть включатися поштові, багажні, поштово-багажні вагони та вагони для перевезення автомобілів;

– організаційну структуру управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України на період збереження монопольного становища у сфері пасажирських перевезень, яка передбачає формування інтегрованого пасажирського перевізника з чітким розподілом функцій, майна та персоналу між його підрозділами;

– бізнес-модель функціонування пасажирської компанії, яку, на відміну від чинної фрагментованої системи організації пасажирських перевезень, побудовано на узгодженні споживчих сегментів, джерел доходів, ключових ресурсів, основних видів діяльності та моделей взаємодії структурних підрозділів у межах єдиного виробничого процесу;

– організацію залізничних пасажирських перевезень на засадах процесного управління через визначення послідовності виконання операцій, меж відповідальності структурних підрозділів і точок контролю якості в межах єдиного технологічного процесу;

– методичні положення щодо формування маршрутної мережі пасажирських поїздів, які, на відміну від підходів, зосереджених переважно на експлуатаційних показниках, враховують рівень самокупності перевезень, можливості державної компенсації соціально значущих маршрутів, внутрішнього перерозподілу ресурсів у межах пасажирського комплексу та суспільну значущість маршрутів;

набули подальшого розвитку:

– дослідження історичних передумов формування сучасної системи управління залізничними пасажирськими перевезеннями в Україні та її трансформації від моменту створення АТ «Укрзалізниця» до сучасного стану;

– узагальнення та систематизація міжнародного досвіду формування структур управління пасажирським комплексом залізничного транспорту з виокремленням типових проблем, які виникали у процесі реформування залізничних компаній;

– теоретичні положення щодо систематизації проблем функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту України на основі аналізу його внутрішнього і зовнішнього середовища;

– обґрунтування напрямів розвитку залізничних пасажирських перевезень у частині розвитку комерційних сегментів, оптимізації витрат пасажирського комплексу, розвитку залізничного туризму, мультимодальних перевезень та подальшої цифровізації управління і сервісів.

Особистий внесок здобувача

Усі наукові результати, положення та висновки, винесені на захист, отримані автором особисто та належним чином відображені у наукових публікаціях. У роботах, опублікованих у співавторстві, авторові належать наукові положення, ідеї та результати, використані в дисертації. Використання результатів спільних досліджень здійснено з дотриманням принципів академічної доброчесності та з чітким визначенням особистого внеску здобувача.

Практичне значення отриманих результатів

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні науково-методичного підґрунтя для підвищення ефективності організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями, а також забезпечення сталого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах реформування галузі. Реалізація запропонованих автором рішень сприятиме підвищенню якості транспортних послуг і рівня клієнтоорієнтованості, покращенню операційних та фінансово-економічних показників діяльності, а також зміцненню конкурентних позицій залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень.

Результати дослідження можуть бути використані АТ «Укрзалізниця» у процесі анбандлінгу та підготовки до функціонування в умовах конкурентного ринку пасажирських перевезень, а також потенційними залізничними пасажирськими операторами після відкриття відповідного сегмента ринку.

Практична цінність отриманих результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність транспортних підприємств, зокрема ТОВ «НВП «АТТРАНС» та ТОВ «Закарпатінтерпорт».

Крім того, результати дисертаційної роботи використовуються в освітньому процесі Українського державного університету науки і технологій під час підготовки здобувачів вищої освіти за освітніми ступенями бакалавра та магістра, зокрема при викладанні навчальних дисциплін «Управління конкурентоспроможністю» та «Управління змінами», а також у процесі підготовки кваліфікаційних робіт.

Мова і стиль дисертаційної роботи

Дисертаційна робота характеризується комплексним підходом до розкриття обраної проблематики, відповідає поставленій меті та визначеним завданням дослідження, а також має логічну й чітко структуровану побудову. Матеріал викладено послідовно, із належним рівнем наукової аргументації та обґрунтування авторських висновків.

Сформульовані наукові положення, висновки та практичні рекомендації базуються на використанні сучасного методичного інструментарію, результатах проведених аналітичних досліджень і належній інформаційно-статистичній базі, що забезпечує достовірність та обґрунтованість отриманих результатів.

Оцінка повноти викладення дослідження в опублікованих роботах

Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 14 наукових працях, зокрема у 4 статтях, опублікованих у наукових фахових виданнях України, 1 статті, що індексується в міжнародній наукометричній базі даних Scopus, а також у 9 тезах доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Ключові положення та результати дисертаційної роботи апробовано на 9 міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: Modern Technologies: Improving the Present and Impacting the Future (Дніпро, 23 листопада 2022 р.); Theoretical aspects of education development (Варшава, 24-27 січня 2023 р.); Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту (Дніпро, 20-21 квітня 2023 р.); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика (Харків, 1-2 червня 2023 р.); Scientific research in the modern world (Торонто, 21-23 вересня 2023 р.); Scientific achievements of contemporary society (Лондон, 15-17 серпня 2024 р.); Science and society: modern trends in a changing world (Відень, 2-4 вересня 2024 р.); Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах (Дніпро, 26 березня 2025 р.); Цифрова економіка (Київ, 5-6 червня 2025 р.).

Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 204 сторінки, з яких 153 сторінки займає основний текст. Робота містить 46 рисунків, 11 таблиць, список використаних джерел із 130 найменувань та 2 додатки.

Структура дисертації є логічною та послідовною, що забезпечує цілісне сприйняття викладеного матеріалу. Дослідження виконано в науковому стилі з дотриманням вимог щодо академічного викладу результатів наукової роботи.

Дисертацію написано українською мовою відповідно до норм сучасної наукової мови. Робота характеризується належним рівнем грамотності, коректністю оформлення та відповідає встановленим вимогам до науково-кваліфікаційних праць.

Окремі дискусійні питання і зауваження

Незважаючи на значущість і актуальність здобутих результатів, окремі аспекти дослідження залишаються предметом дискусії та відкривають перспективи для подальших наукових пошуків.

1. У таблиці 3.1 на с. 124 туристичні поїзди виділено в окрему категорію. Разом із тим, критерій їх виокремлення не повною мірою зіставлений зі швидкісними та часовими критеріями інших категорій поїздів.
2. На рис. 3.3 на с. 132 запропонована організаційна структура АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» є доволі

розгалуженою. Доцільно було б додатково пояснити, як у такій структурі буде уникнуто надмірної централізації та дублювання функцій.

3. На рис. 3.4 на с. 143 у бізнес-моделі серед потоків доходів зазначено державне фінансування. Однак, це потребує додаткового пояснення, оскільки його включення до структури доходів може сприйматися як певна суперечність заявленому принципу самоокупності.
4. На рис. 3.8 на с. 161 алгоритм формування маршрутної мережі на засадах самоокупності подано як логічну схему. Разом із тим доцільно було б доповнити його формулами, пороговими значеннями рентабельності та чіткішими критеріями визначення «наявності альтернативи» або «обмежувальних факторів».

Поряд із цим зазначені зауваження мають більше рекомендаційний характер, дисертація відзначається новизною та вагомими результатами, що забезпечує її високу оцінку. Дані зауваження покликані сприяти розвитку подальших досліджень автора.

Академічна доброчесність

Аналіз дисертаційної роботи Григоренка Андрія Дмитровича підтвердив відсутність ознак академічного плагіату, фальсифікації чи фабрикації. Таким чином, порушень принципів академічної доброчесності у представленому дослідженні не виявлено.

Загальний висновок

Аналіз дисертаційної роботи Григоренка Андрія Дмитровича свідчить, що мета дослідження досягнута, а поставлені завдання повністю виконано. Отримані результати мають теоретичне та практичне значення і можуть бути використані як у подальших наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності підприємств залізничного транспорту. Дисертація є самостійним, цілісним і завершеним дослідженням, у якому отримано нові наукові результати, що в сукупності сприяють розв'язанню актуальної науково-прикладної проблеми організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту. Роботу оформлено відповідно до вимог наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації».

Таким чином, за актуальністю обраної теми, науковою новизною, теоретичною та практичною значущістю отриманих результатів, обґрунтованістю наукових положень і висновків, логічністю структури та повнотою викладу матеріалу дисертаційна робота Григоренка Андрія Дмитровича на тему «Комплексний підхід до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями» відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 «Про затвердження Порядку

присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», заслуговує на позитивну оцінку, а її автор, Григоренко Андрій Дмитрович, – на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 – Управління та адміністрування).

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом
Українського державного університету
залізничного транспорту



Володимир ДИКАНЬ



Особистий підпис Володимира ДИКАНЯ
засвідчую 08.06 20 26 р.
Завідуючий канцелярією
УкрДУЗТ *Милош Виснік ЦЕЛОМБІТВО*