

ВІДГУК

офіційного опонента

Мних Ольги Богданівни

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

Актуальність дисертаційної роботи Григоренка Андрія Дмитровича зумовлена стратегічною роллю залізничного транспорту у забезпеченні мобільності населення, підтриманні соціально-економічних зв'язків між регіонами, функціонуванні ринку праці, туристичній активності, гуманітарній логістиці та просторовій згуртованості країни. В умовах повномасштабної війни залізничні пасажирські перевезення набули не лише господарського, а й безпекового та суспільного значення, оскільки саме залізниця забезпечувала евакуацію населення, перевезення гуманітарних вантажів, організацію поїздок дипломатичних делегацій та підтримання критично важливих транспортних зв'язків.

Водночас пасажирський комплекс АТ «Укрзалізниця» функціонує за умов системних обмежень: державного регулювання більшості тарифів, хронічної збитковості соціально важливих перевезень, недостатньої компенсації пільгового проїзду, значної зношеності рухомого складу, інвестиційного дефіциту, незавершеності структурного реформування та неузгодженості чинної нормативно-правової бази із сучасною моделлю управління галуззю. Ці проблеми не є суто операційними, вони формують довгострокові ризики для конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень і потребують системного управлінського вирішення.

Для наукової школи маркетингу і логістики особливо важливим є те, що автор не обмежився описом техніко-експлуатаційних недоліків залізничних пасажирських перевезень, а розглянув проблему через призму клієнтоорієнтованості, сегментації споживачів, формування ціннісної пропозиції, інтеграції транспортних сервісів, розвитку мультимодальних перевезень, залізничного туризму, вокзальних ХАБів та цифрових каналів взаємодії з пасажирами. Саме такий підхід відповідає сучасній логіці управління транспортними послугами, коли ефективність перевізника залежить не тільки від наявності рухомого складу і графіка руху, а й від здатності точно ідентифікувати потреби клієнтів, будувати сервісні продукти під різні сегменти попиту та забезпечувати маркетингово-логістичну узгодженість бізнес-процесів.

Призначено до
розробки спеціалізованої
ради Р. Д. 13.85.8
08.06.2026

Отже, тема дисертації є актуальною, своєчасною і практично значущою для розвитку менеджменту підприємств залізничного транспорту, підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень та формування більш стійкої моделі функціонування пасажирського комплексу України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами

Наукові результати дисертаційної роботи 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.

Дисертант також коректно врахував чинні нормативно-правові акти, що регламентують функціонування залізничного транспорту і пасажирських перевезень, зокрема Закон України «Про залізничний транспорт» від 4 липня 1996 р. № 273/96-ВР, постанову Кабінету Міністрів України від 19 березня 1997 р. № 252 «Про Порядок обслуговування громадян залізничним транспортом», наказ Міністерства інфраструктури України від 19 червня 2013 р. № 412 «Про затвердження Методики розрахунку тарифів на перевезення пасажирів залізничним транспортом», а також постанову Кабінету Міністрів України від 18 лютого 2026 р. № 232 щодо експериментального проєкту із запровадження механізму державного замовлення на здійснення залізничних пасажирських перевезень у внутрішньому сполученні.

Зазначене підтверджує відповідність дисертаційного дослідження пріоритетам державної транспортної політики, галузевого реформування, розвитку мультимодальності, цифровізації сервісів та підвищення якості транспортного обслуговування населення.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

Дисертаційна робота характеризується логічною побудовою, послідовністю викладення матеріалу та системним підходом до розв'язання

поставлених завдань. Мета дослідження сформульована чітко і полягає у розробленні теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями в умовах структурної трансформації галузі та посилення конкуренції на ринку транспортних послуг.

Обґрунтованість наукових положень забезпечена використанням значного масиву інформаційних джерел, зокрема нормативно-правових актів України, офіційних статистичних даних, звітності АТ «Укрзалізниця», матеріалів Міністерства розвитку громад та територій України, наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, а також аналітичних ресурсів мережі Інтернет. Список використаних джерел є достатнім за обсягом і змістом для розкриття заявленої тематики.

Методологічну основу дисертації становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Історико-логічний метод використано для дослідження передумов формування сучасної системи управління залізничними пасажирськими перевезеннями; системний і структурно-функціональний аналіз - для оцінювання організаційної структури пасажирського комплексу; порівняльний аналіз - для узагальнення міжнародного досвіду; економіко-статистичні методи - для аналізу ресурсної бази, ринку перевезень та фінансово-економічних показників; методи сегментації та класифікації - для формування маркетингової класифікації пасажирських перевезень; методи організаційного проектування і моделювання бізнес-процесів - для розроблення організаційної структури, бізнес-моделі та єдиного технологічного процесу; процесний підхід і бенчмаркінг - для формування практичних управлінських рекомендацій.

У першому розділі дисертації досліджено історичні передумови формування сучасної системи управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України, проаналізовано трансформацію від територіально-функціональної моделі управління до вертикально інтегрованої структури. Автор обґрунтовано зазначає, що пасажирська вертикаль АТ «Укрзалізниця» нині представлена трьома філіями - «Пасажирська компанія», «Приміська пасажирська компанія» та «Вокзальна компанія», які були створені як прообраз майбутніх самостійних суб'єктів господарювання, однак не повністю забезпечили очікуваний ефект реформування.

У другому розділі здійснено аналіз ринку пасажирських перевезень України та ефективності функціонування пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця». Автором виявлено скорочення обсягів перевезень на більшості видів пасажирського транспорту, втрату частини ринкових позицій залізницею, збільшення збитковості перевезень, недостатність компенсації пільгових перевезень, а також відсутність повноцінної системи якісних показників для оцінювання рівня задоволеності клієнтів. Особливо цінною є систематизація проблем пасажирського комплексу за складовими внутрішнього і зовнішнього середовища, що створює наукову основу для розроблення комплексних управлінських рішень.

У третьому розділі сформовано теоретико-методичні засади комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями. Здійснено сегментацію споживачів транспортних послуг, розроблено маркетингову класифікацію перевезень, удосконалено класифікацію пасажирських поїздів, запропоновано організаційну структуру інтегрованого перевізника - АТ «Національна залізнична пасажирська компанія», розроблено бізнес-модель її функціонування, модель взаємодії структурних підрозділів, єдиний технологічний процес організації перевезень та алгоритм формування маршрутної мережі пасажирських поїздів на принципах самоокупності.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації є достатньо аргументованими, взаємопов'язаними із поставленими завданнями та підтвердженими аналітичними матеріалами. Вони мають логічне продовження у практичних пропозиціях щодо розвитку комерційних сегментів діяльності, залізничного туризму, мультимодальних перевезень, транспортно-пересадкових вузлів на базі вокзалів, логістичних послуг, цифрових технологій та ERP-системи управління пасажирським комплексом.

Наукова новизна, отримана в дисертаційній роботі

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо формування комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями. Представлені автором положення мають науково-прикладне значення для розвитку менеджменту пасажирського комплексу, посилення його конкурентоспроможності, підвищення клієнтоорієнтованості та подолання структурної фрагментарності управління.

До найбільш вагомих результатів дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, належать такі положення:

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, 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 і персоналу між його підрозділами;

- бізнес-модель функціонування пасажирської компанії, яку побудовано на узгодженні споживчих сегментів, каналів збуту, взаємозв'язків із клієнтами, джерел доходів, ключових ресурсів, ключових видів діяльності, партнерств і структури витрат 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 враховують рівень самокупності перевезень, можливості державної компенсації соціально значущих маршрутів, внутрішній перерозподіл 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, залізничного туризму, мультимодальних перевезень, транспортних ХАБів, логістичних сервісів та подальшої цифровізації управління і клієнтських сервісів.

З позиції маркетингу і логістики найбільш значущим результатом є спроба пов'язати управління залізничними пасажирськими перевезеннями не лише з виробничо-технологічною логікою перевізного процесу, а й із сегментацією споживачів, їхніми поведінковими характеристиками, якістю сервісу, каналами взаємодії та формуванням цінності транспортної послуги для різних категорій пасажирів.

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. Особистий внесок здобувача конкретизовано у списку опублікованих праць і полягає,

зокрема, в узагальненні етапів трансформації структури управління пасажирським господарством, аналізі проблем і трендів розвитку залізничних пасажирських перевезень, систематизації споживачів послуг із застосуванням маркетингового підходу, розробленні підходів до організації приміських перевезень, обґрунтуванні розвитку залізничного туризму, мультимодальних сервісів, поштових перевезень та ERP-системи управління пасажирським комплексом.

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, забезпечення фінансової стійкості пасажирського комплексу, підвищення якості транспортних послуг, розвитку клієнтоорієнтованого сервісу та посилення конкурентних позицій залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень.

Результати дослідження можуть бути використані АТ «Укрзалізниця» у процесі анбандлінгу, підготовки до функціонування в умовах конкурентного ринку пасажирських перевезень, формування системи державного замовлення соціально значущих маршрутів, перегляду бізнес-процесів пасажирської вертикалі, розвитку вокзальних комплексів, мультимодальних перевезень, залізничного туризму та цифрових клієнтських сервісів. Запропонована автором модель інтегрованого пасажирського перевізника може бути корисною також для майбутніх пасажирських операторів після відкриття відповідного сегмента ринку.

Практична цінність результатів підтверджується їх упровадженням у діяльність транспортних підприємств, зокрема ТОВ «НВП «АТТРАНС» (акт впровадження від 24.02.2026) та ТОВ «Закарпатінтерпорт» (акт впровадження від 03.03.2026).

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 виконана українською мовою, має логічну структуру, послідовний науковий виклад і відповідає вимогам академічного стилю. Автор коректно використовує категоріальний апарат менеджменту,

економіки транспорту, маркетингу послуг, логістики та організаційного проектування.

Матеріал викладено аргументовано, із належним рівнем узагальнення статистичних даних, нормативно-правового забезпечення та практики функціонування залізничного транспорту. Висновки до розділів і загальні висновки узгоджуються із поставленими завданнями, а практичні рекомендації випливають із проведеного аналізу. Оформлення дисертації відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» від 12.01.2017 р. № 40 зі змінами від 31.05.2019 р.

Оцінка повноти викладення дослідження в опублікованих роботах

Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 14 наукових працях, серед яких 4 статті у наукових фахових виданнях України, 1 публікація, що включена до міжнародної наукометричної бази даних Scopus, а також 9 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях. Тематика публікацій відповідає змісту дисертації і відображає ключові результати дослідження щодо трансформації структури управління пасажирським комплексом, проблем і трендів розвитку залізничних пасажирських перевезень, класифікації пасажирських перевезень і поїздів, організації приміських перевезень, розвитку залізничного туризму, мультимодальних сервісів та цифрового менеджменту.

Ключові положення та результати дисертаційної роботи апробовано на 9 міжнародних науково-практичних конференціях.

Зміст публікацій повною мірою відображає основні наукові положення дисертації, що винесені на захист. Рівень апробації результатів є достатнім для дисертації на здобуття ступеня доктора філософії.

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.

Зміст розділів узгоджується із заявленою темою, а структура дисертації дозволяє послідовно простежити шлях від теоретичного обґрунтування до формування прикладних рекомендацій.

За своїм змістом дисертаційна робота Григоренка А. Д. відповідає Стандарту вищої освіти третього рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» та напрямом досліджень відповідно до освітньо-наукової програми «Менеджмент».

Окремі дискусійні питання і зауваження

Незважаючи на актуальність теми, достатню обґрунтованість наукових положень та практичну значущість отриманих результатів, дисертаційна робота містить окремі положення, що мають дискусійний характер і можуть бути враховані автором у подальших дослідженнях.

- у таблиці 3.2 на с. 138 розподіл персоналу та майна при створенні АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» подано переважно у вигляді умовних позначень. На нашу думку, доцільно було б доповнити таблицю кількісною оцінкою чисельності персоналу, вартості майна, строків і витрат на реорганізацію.
- у підрозділі 1.2, зокрема на с. 42 достатньо змістовно розглянуто досвід Deutsche Bahn, однак, на наш погляд, доцільно було б подати узагальнюючу таблицю критеріїв його адаптації до умов України.
- у таблиці 2.4 на с. 106 окремі проблеми макросередовища сформульовано дещо оціночно, зокрема «споживацьке ставлення пасажирів», «небажання сплачувати кошти», «консерватизм та опір змінам». Доцільно було б підкріпити такі положення результатами соціологічного опитування або кількісними індикаторами.

Наведені зауваження мають конструктивний характер, не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи, а лише окреслюють можливі напрями подальшого розвитку дослідження.

Академічна доброчесність

Аналіз дисертаційної роботи Григоренка Андрія Дмитровича дає підстави констатувати відсутність ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів супроводжується посиланнями на відповідні джерела. Принципів академічної доброчесності у представленому дослідженні дотримано.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Григоренка Андрія Дмитровича є самостійним, цілісним і завершеним науковим дослідженням, у якому отримано нові наукові результати, що мають теоретичне та практичне значення для розвитку менеджменту залізничних пасажирських перевезень, організаційного розвитку пасажирського комплексу, підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту, формування клієнтоорієнтованої моделі сервісу та підвищення ефективності управлінських процесів.

Мета дослідження досягнута, поставлені завдання виконані, наукова новизна належним чином обґрунтована, практичне значення результатів підтверджене впровадженням і можливістю використання у діяльності підприємств залізничного транспорту та в освітньому процесі. 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 наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 - Управління та адміністрування).

ОФІЦІЙНИЙ ОПОНЕНТ:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу і логістики
Національного університету
«Львівська політехніка»

Ольга МНИХ

Вчений секретар
Національного університету
«Львівська політехніка»



Роман БРИЛИНСЬКИЙ