

Призначено
Радою спеціалізованої
РПД 13858
09.06.2026

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента
Чернової Наталії Сергіївни

**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

Залізничні пасажирські перевезення залишаються важливою складовою транспортної системи України, оскільки забезпечують мобільність населення, підтримують соціальні, економічні та міжрегіональні зв'язки, а в умовах воєнних викликів виконують також критично важливі суспільні функції. Водночас пасажирський комплекс залізничного транспорту функціонує в умовах тривалих структурних проблем, серед яких збитковість перевезень, державне регулювання тарифів, недостатня компенсація соціально важливих перевезень, високий рівень зношеності рухомого складу та інфраструктури, а також незавершеність реформування галузі.

Особливої уваги потребує те, що чинна система управління пасажирським комплексом АТ «Укрзалізниця» не повною мірою відповідає сучасним умовам функціонування транспортного ринку. Наявні організаційні розмежування між окремими підрозділами пасажирської вертикалі не завжди забезпечують чіткий розподіл функцій, відповідальності та ресурсів, що ускладнює ефективну організацію перевізного процесу. Крім того, посилення конкуренції з боку автомобільного й авіаційного транспорту вимагає від залізничного транспорту не лише збереження соціальної ролі, а й активного розвитку конкурентних переваг, підвищення якості сервісу та рівня клієнтоорієнтованості.

За таких умов актуальним є наукове обґрунтування комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями, який би поєднував організаційні, економічні, маркетингові та технологічні аспекти розвитку пасажирського комплексу. Важливим є також урахування специфіки української залізничної галузі, оскільки пряме перенесення зарубіжних моделей реформування не може забезпечити належного результату без адаптації до національних економічних, соціальних, інституційних та безпекових умов.

У зв'язку з цим тема дисертаційної роботи Григоренка Андрія

Дмитровича є актуальною, своєчасною та практично значущою. Її розроблення спрямоване на вирішення важливого науково-прикладного завдання, пов'язаного з удосконаленням організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями, підвищенням ефективності роботи пасажирського комплексу, розвитком клієнтоорієнтованого підходу та посиленням конкурентоспроможності залізничного транспорту України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі, пов'язані з науковою тематикою Українського державного університету науки і технологій та відповідають напрямку досліджень кафедри економіки та менеджменту. Окремі результати дисертації були використані під час виконання науково-дослідної роботи «Інноваційний розвиток транспортної інфраструктури для мультимодальних перевезень та формування пасажирських ХАБів в Україні» (державний реєстраційний номер 0125U001650). У межах цієї теми здобувачем проведено дослідження організаційної структури управління філії «Пасажирська компанія» та АТ «Укрзалізниця» з позиції можливості створення та інтеграції залізничної туристичної компанії.

Дисертація підготовлена з урахуванням чинних стратегічних і програмних документів, що визначають напрями розвитку та реформування транспортної галузі України. Зокрема, у роботі враховано положення 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

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі, мають належний рівень обґрунтованості. Це забезпечено логічною побудовою дослідження, послідовним розкриттям поставлених завдань та використанням достатньої інформаційної бази, яка охоплює наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, стратегічні документи, статистичні матеріали та звітні дані щодо функціонування залізничного транспорту.

Достовірність отриманих результатів підтверджується застосуванням

комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. У роботі використано історико-логічний підхід для аналізу передумов формування сучасної системи управління пасажирськими перевезеннями, системний і структурно-функціональний аналіз – для оцінювання чинної організаційної структури пасажирського комплексу, порівняльний аналіз – для вивчення міжнародного досвіду, економіко-статистичні методи – для дослідження стану ресурсної бази та показників роботи пасажирського транспорту. Для обґрунтування авторських пропозицій використано методи сегментації, класифікації, організаційного проектування, моделювання бізнес-процесів, процесний підхід та бенчмаркінг.

У першому розділі дисертації автором розкрито передумови формування сучасної системи управління залізничними пасажирськими перевезеннями, проаналізовано структурні зміни у пасажирському комплексі АТ «Укрзалізниця» та визначено проблеми, що стримують його ефективний розвиток. Важливим є також узагальнення зарубіжного досвіду, що дозволило автору не обмежитися описом українських проблем, а розглянути їх у ширшому управлінському контексті.

У другому розділі обґрунтованість результатів забезпечується аналізом ринку пасажирських перевезень, показників функціонування пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця» та основних проблем пасажирського комплексу. Автор не лише констатує наявні недоліки, а систематизує їх за складовими внутрішнього і зовнішнього середовища, що створює основу для подальшого формування практичних рекомендацій.

У третьому розділі запропоновані наукові та практичні рішення логічно випливають із проведеного аналізу. Зокрема, обґрунтовано підходи до сегментації споживачів транспортних послуг, удосконалено класифікацію пасажирських поїздів, запропоновано організаційну структуру управління пасажирським комплексом, бізнес-модель функціонування пасажирської компанії, єдиний технологічний процес організації перевезень та підходи до формування маршрутної мережі з урахуванням принципів самоокупності. Окрему увагу приділено напрямкам підвищення ефективності пасажирського комплексу через розвиток комерційних сегментів, мультимодальних перевезень, транспортно-пересадкових вузлів, залізничного туризму та цифрових управлінських інструментів.

Основні результати дослідження пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях та відображені у наукових публікаціях автора, у тому числі у фахових виданнях України та виданні, що індексується у міжнародній наукометричній базі Scopus. Це підтверджує, що положення дисертації були представлені науковій спільноті та отримали належне

оприлюднення.

Отже, наукові положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи є достатньо аргументованими, взаємопов'язаними та такими, що відповідають поставленій меті й завданням дослідження. Рівень їх обґрунтованості дає підстави вважати отримані результати достовірними, науково значущими та придатними для практичного використання у сфері організації й управління залізничними пасажирськими перевезеннями.

Наукова новизна, отримана в дисертаційній роботі

У дисертаційній роботі отримано наукові результати, які розвивають теоретичні та методичні засади організації й управління залізничними пасажирськими перевезеннями. Запропоновані автором положення мають значення для вдосконалення управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, підвищення його ефективності, розвитку клієнтоорієнтованого підходу та посилення конкурентних позицій залізниці на ринку транспортних послуг.

До основних результатів дисертаційної роботи, що характеризують її наукову новизну, можна віднести такі положення:

вперше:

- розроблено підхід до сегментації споживачів послуг залізничного транспорту, у якому враховано не лише характеристики пасажиропотоків, а й поведінкові особливості та потреби різних груп пасажирів. Це дало змогу обґрунтувати маркетингову класифікацію залізничних пасажирських перевезень і пов'язати організацію перевезень із реальними запитами клієнтів;

удосконалено:

- класифікацію пасажирських поїздів на залізничному транспорті України. Автором уточнено окремі категорії поїздів, запропоновано виділення далеких і туристичних поїздів, а також конкретизовано можливі варіанти формування составів із урахуванням поштових, багажних, поштово-багажних вагонів і вагонів для перевезення автомобілів;

- підхід до побудови організаційної структури управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Його сутність полягає у формуванні інтегрованого пасажирського перевізника з більш чітким розмежуванням функцій, ресурсів і відповідальності між структурними підрозділами;

- бізнес-модель функціонування пасажирської компанії, у якій поєднано споживчі сегменти, джерела доходів, ключові ресурси, основні напрями діяльності та взаємодію підрозділів у межах єдиного виробничого процесу. Такий підхід дозволяє розглядати пасажирські перевезення не як набір окремих

операцій, а як цілісну систему управління;

- організацію залізничних пасажирських перевезень на основі процесного підходу. Автором визначено послідовність основних операцій, зони відповідальності учасників перевізного процесу та контрольні точки, що мають забезпечувати якість виконання перевезень;

- методичний підхід до формування маршрутної мережі пасажирських поїздів. На відміну від традиційного орієнтування переважно на експлуатаційні показники, у роботі запропоновано враховувати фінансову самоокупність маршрутів, можливість державної підтримки соціально важливих перевезень, внутрішній перерозподіл ресурсів та суспільну значущість окремих напрямів;

набули подальшого розвитку:

- дослідження еволюції системи управління залізничними пасажирськими перевезеннями в Україні, зокрема аналіз змін, що відбувалися від створення АТ «Укрзалізниця» до сучасного етапу реформування галузі;

- узагальнення міжнародного досвіду організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті. У роботі виділено підходи, які можуть бути корисними для України, а також проблеми, з якими стикалися залізничні компанії інших країн під час реформування;

- наукові положення щодо систематизації проблем пасажирського комплексу залізничного транспорту України. Автор розглядає ці проблеми не ізольовано, а через взаємозв'язок внутрішніх організаційних недоліків і зовнішніх ринкових, економічних та інституційних чинників;

- обґрунтування напрямів розвитку залізничних пасажирських перевезень, зокрема через розширення комерційних сегментів, оптимізацію витрат, розвиток залізничного туризму, мультимодальних перевезень, транспортно-пересадкових вузлів та впровадження цифрових інструментів управління.

Таким чином, наукова новизна дисертаційної роботи полягає у формуванні цілісного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями, який поєднує управлінські, маркетингові, організаційні та економічні складові. Отримані результати є важливими як для подальшого розвитку наукових досліджень у сфері менеджменту залізничного транспорту, так і для практичного вдосконалення роботи пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця».

Особистий внесок здобувача

Наукові результати, основні положення та висновки, подані до захисту, є результатом самостійної роботи здобувача. Вони належним чином представлені в опублікованих наукових працях за темою дисертації. У публікаціях,

підготовлених у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї, положення та результати, які є особистим внеском автора. Залучення матеріалів спільних досліджень здійснено коректно, із дотриманням вимог академічної доброчесності та визначенням внеску здобувача.

Практичне значення отриманих результатів

Практичне значення результатів дисертаційної роботи полягає в тому, що вони можуть бути використані для вдосконалення організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями, а також для підвищення ефективності функціонування пасажирського комплексу в умовах подальшого реформування залізничної галузі. Запропоновані автором підходи спрямовані на покращення якості пасажирських послуг, посилення клієнтоорієнтованості, оптимізацію операційної діяльності та поліпшення фінансово-економічних результатів роботи залізничного транспорту.

Одержані результати можуть становити інтерес для АТ «Укрзалізниця» під час проведення структурних змін, зокрема в процесі анбандлінгу та підготовки компанії до роботи в умовах конкурентного ринку пасажирських перевезень. Крім того, окремі положення дисертації можуть бути корисними для майбутніх пасажирських залізничних операторів після відкриття відповідного сегмента ринку.

Практична значущість роботи підтверджується впровадженням її результатів у діяльність транспортних підприємств, зокрема ТОВ «НВП «АТТРАНС» та ТОВ «Закарпатінтерпорт».

Також результати дисертаційного дослідження застосовуються в освітньому процесі Українського державного університету науки і технологій під час підготовки здобувачів першого та другого рівнів вищої освіти. Зокрема, вони використовуються при викладанні дисциплін «Управління конкурентоспроможністю» і «Управління змінами», а також під час підготовки здобувачами кваліфікаційних робіт.

Мова і стиль дисертаційної роботи

Дисертаційна робота написана українською мовою з дотриманням вимог наукового стилю. Виклад матеріалу є послідовним, логічним і зрозумілим. Автор коректно використовує наукову термінологію у сфері менеджменту, організації транспортних процесів та управління залізничними пасажирськими перевезеннями.

Структура роботи відповідає меті та завданням дослідження. Основні

положення розкрито послідовно: від аналізу теоретичних і практичних передумов проблеми до формування авторських пропозицій і практичних рекомендацій. Висновки за розділами та загальні висновки узгоджуються зі змістом роботи і відображають отримані результати.

Стиль викладу є науковим, але достатньо чітким і доступним для сприйняття. Матеріал подано без зайвої деталізації, з належним рівнем аргументації та обґрунтування авторської позиції. Таблиці, рисунки та інші елементи візуалізації використано доречно, вони доповнюють текст і сприяють кращому розумінню результатів дослідження.

Загалом мова і стиль дисертаційної роботи відповідають вимогам до кваліфікаційних наукових праць. Робота справляє враження завершеного, логічно побудованого та належним чином оформленого наукового дослідження.

Оцінка повноти викладення дослідження в опублікованих роботах

Основні результати дисертаційної роботи належним чином висвітлені в наукових публікаціях автора. За темою дисертації опубліковано 14 наукових праць, серед яких 4 статті у наукових фахових виданнях України, 1 публікація у виданні, що індексується в міжнародній наукометричній базі Scopus, та 9 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Зміст опублікованих праць відповідає темі, меті та основним завданням дисертаційного дослідження. У публікаціях відображено ключові положення роботи, зокрема питання організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями, трансформації структури управління пасажирським комплексом, розвитку клієнтоорієнтованого підходу, удосконалення класифікації пасажирських перевезень, а також перспектив розвитку мультимодальних перевезень, залізничного туризму та цифрових інструментів управління.

Основні положення дисертації пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях, що підтверджує їх оприлюднення та обговорення в науковому середовищі. Окремі додаткові публікації автора також відображають аспекти досліджуваної проблематики та доповнюють загальне представлення результатів дисертаційної роботи.

Отже, кількість і зміст опублікованих праць дають підстави вважати, що основні наукові результати, висновки та практичні рекомендації дисертації викладені достатньо повно.

Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертаційна робота має завершену структуру і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 204 сторінки, з яких основний текст викладено на 153 сторінках. Дисертація містить 46 рисунків, 11 таблиць, список використаних джерел із 130 найменувань та 2 додатки.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення результатів, наведено дані про апробацію та публікації.

У першому розділі проаналізовано організацію та управління залізничними пасажирськими перевезеннями, розглянуто історичні передумови формування пасажирського комплексу, міжнародний досвід та стан пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця».

У другому розділі досліджено ринок пасажирських перевезень України, показники роботи пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця» та основні проблеми його функціонування.

У третьому розділі запропоновано комплексний підхід до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями, зокрема маркетингову класифікацію перевезень, удосконалену структуру управління, бізнес-модель організації перевезень та напрями підвищення ефективності пасажирського комплексу.

Висновки дисертації відповідають поставленим завданням і відображають основні результати проведеного дослідження. Структура роботи є логічною, а зміст розділів забезпечує розкриття теми дисертації.

Окремі дискусійні питання і зауваження

Незважаючи на належний науковий рівень дисертаційної роботи та практичну значущість отриманих результатів, окремі положення можуть бути предметом подальшого уточнення.

1. У роботі обґрунтовано необхідність підвищення клієнтоорієнтованості залізничних пасажирських перевезень. Разом із тим доцільно було б детальніше розкрити, які саме показники можуть використовуватися для регулярного оцінювання рівня задоволеності пасажирів.

2. У дисертації значну увагу приділено розвитку залізничного туризму. Було б доцільно доповнити дослідження прикладами можливих пілотних туристичних маршрутів або критеріїв їх відбору для впровадження в Україні.

3. Запропоновані підходи до цифровізації управління пасажирським комплексом є актуальними. Разом із тим робота виграла б від більш детального розгляду можливих ризиків упровадження цифрових рішень, зокрема фінансових, організаційних та кадрових.

4. У роботі наведено пропозиції щодо розвитку мультимодальних перевезень і транспортно-пересадкових вузлів. Водночас доцільно було б конкретизувати, які вокзальні комплекси можуть бути першочерговими для реалізації таких рішень.

Зазначені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи. Вони мають рекомендаційний характер і можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях.

Академічна доброчесність

За результатами розгляду дисертаційної роботи Григоренка Андрія Дмитровича ознак академічного плагіату, фальсифікації або фабрикації не встановлено. Представлене дослідження виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Григоренка Андрія Дмитровича є самостійним і завершеним науковим дослідженням, у якому отримано результати, що мають теоретичне та практичне значення для розвитку підходів до організації й управління залізничними пасажирськими перевезеннями. Мета дослідження досягнута, поставлені завдання виконані, а сформульовані висновки відповідають змісту роботи та одержаним результатам.

Наукові положення дисертації є обґрунтованими, логічно пов'язаними між собою та спрямованими на вирішення актуального науково-прикладного завдання щодо підвищення ефективності функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту. Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих підходів у діяльності підприємств залізничного транспорту, зокрема в умовах реформування галузі та подальшого розвитку конкурентного ринку пасажирських перевезень.

Дисертаційна робота оформлена відповідно до вимог наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації». За актуальністю теми, науковою новизною, обґрунтованістю основних положень, практичною значущістю результатів, логічністю структури та повнотою викладу матеріалу дисертація 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».

З огляду на зазначене, дисертаційна робота заслуговує на позитивну оцінку, а її автор, Григоренко Андрій Дмитрович, – на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

РЕЦЕНЗЕНТ:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри «Економіка та менеджмент»
Українського державного університету
науки і технологій



Наталія ЧЕРНОВА

« ____ » _____ 2026 р.

