

Прійнято до
разової спеціалізованої
ради PhD 13925
Галева Бобилев В.В.
05.06.2026

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Українського державного університету
науки і технологій
д.е.н., проф. Бобилю В. В.

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента
кафедри «Фінанси, облік та психологія» Українського державного університету
науки та технологій

Пікуліної Олени Вікторівни

на дисертаційну роботу **Ващенко Олени Миколаївни**

**«Удосконалення менеджменту залізничних пасажирських перевезень
в умовах цифровізації ринку»**

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

(галузь знань 07 – Управління та адміністрування)

1. Актуальність обраної теми

Дисертаційне дослідження Ващенко Олени Миколаївни присвячене розв'язанню надзвичайно важливого науково-практичного завдання – теоретичному обґрунтуванню та розробленню комплексних засад удосконалення менеджменту залізничних пасажирських перевезень як стратегічного вектора розвитку галузі в умовах глобальної цифровізації ринку. В умовах повномасштабної війни залізничний транспорт підтвердив свою системоутворювальну роль у забезпеченні пасажирської мобільності та стійкості критичної інфраструктури держави. Проте існуючі деструктивні чинники – хронічне недофінансування, високий рівень зносу рухомого складу та недосконалість діючої економічної моделі – вимагають докорінної трансформації управлінських підходів.

Актуальність обраної теми суттєво посилюється інтеграційними процесами та розширенням міжнародного пасажирського сполучення з країнами ЄС, що вимагає адаптації вітчизняного транспортного сервісу до європейських стандартів якості й комфорту. Впровадження інноваційних цифрових технологій та перехід до клієнтоорієнтованих моделей управління досвідом пасажирів є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця». Таким чином, необхідність формування новітнього підходу до менеджменту в бізнес-процесах залізничного транспорту зумовлює високу актуальність, теоретичну та практичну значущість дисертаційної роботи.

Додатковим чинником, що актуалізує напрям наукового дослідження авторки, є необхідність подолання глибоких дисбалансів між стрімким розвитком цифрових потреб сучасного суспільства та недосконалістю традиційних систем управління пасажирським комплексом. Цифровізація ринку вимагає від залізничного менеджменту не просто автоматизації окремих операцій, а повного переформатування взаємодії з клієнтом за допомогою технологій Big Data, інтелектуальних систем прогнозування пасажиропотоків та гнучких інструментів тарифного регулювання.

Особливої гостроти в сучасних умовах набуває проблема збитковості пасажирського сектору, мінімізація якої неможлива без оптимізації внутрішніх управлінських алгоритмів, впровадження ефективного мультимодального сполучення та дієвих інструментів контролю якості на кожному етапі подорожі.

У зв'язку з цим, представлені у дисертації Ващенко О. М. результати дослідження, є вчасними, затребуваними та мають стратегічне значення для повоєнного відновлення і модернізації транспортної системи України.

2. Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

У представленій на рецензування роботі представлено надважливе наукове завдання, яке потребує вирішення, а саме: формування теоретико-методологічного базису та практичного інструментарію удосконалення

менеджменту залізничних пасажирських перевезень в умовах цифровізації ринку. Особливий акцент зроблено на необхідності розроблення та впровадження клієнтоорієнтованих моделей діджиталізації пасажирського комплексу як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності, якості обслуговування та операційної стійкості галузі у воєнний та поствоєнний періоди.

Поставлене у дослідженні завдання було втілено, про що свідчить логічна послідовність викладу матеріалу та повна відповідність змісту дисертації визначеній меті та завданням. Інформаційну основу дослідження склала велика база наукових праць провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту, маркетингу та транспортної економіки, а також актуальні нормативно-правові акти, статистичні матеріали АТ «Укрзалізниця», що гарантує високий ступінь обґрунтованості сформульованих наукових положень, висновків та авторських рекомендацій.

Наукові доробки, представлені в дисертації є належною аргументованими та мають високий рівень виконання. Достовірність отриманих результатів підтверджується опрацюванням великої кількості статистичної інформації, даних пасажирського сектору залізничної галузі, результатами соціологічного опитування пасажирів, застосуванням сучасних методів економіко-математичного моделювання та розрахунку інтегральних показників оцінки якості, а також критичним аналізом наукових праць, присвячених проблематиці діджитал-менеджменту та сервісних трансформацій у транспортних системах. Чітке розв'язання визначених у дослідженні завдань слугує беззаперечним аргументом на користь достовірності, наукової новизни та теоретико-практичної значущості дисертаційної роботи.

3. Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження полягає у поглибленні теоретико-методологічних положень, удосконаленні методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту залізничних пасажирських перевезень в умовах цифровізації

ринку як стратегічного напрямку їхнього розвитку. До найбільш значущих наукових здобутків, що виносяться на захист і визначають особистий внесок автора, слід віднести:

- вперше розроблено клієнтоорієнтовану модель цифрової трансформації пасажирських залізничних перевезень, яка, на відміну від існуючих, базується на створенні єдиного інтегрованого цифрового середовища, що дозволяє змінити вектор управління з «пропозиції послуг» на проактивне управління «клієнтським досвідом» пасажирів;

- удосконалено модель менеджменту залізничних пасажирських перевезень в умовах ринкових змін, яка інтегрує класичні функції управління у єдині цифрові платформи та орієнтує прийняття управлінських рішень на підвищення якості клієнтського досвіду та підвищенню ефективності й конкурентоспроможності пасажирських перевезень;

- удосконалено методичний підхід до оцінювання пасажирського сервісу та комфортабельності поїздів далекого сполучення, яка відрізняється використанням системи зворотного зв'язку через електронне анкетування, що дало змогу виокремити стратегічні орієнтири для підвищення лояльності пасажирів;

- набуло подальшого розвитку науково-методичне обґрунтування системи антикризового регулювання пасажирських залізничних перевезень в умовах воєнних загроз, концепція якої інтегрує гнучку соціально диференційовану тарифну політику, прозорі цифрові сервіси реалізації квитків, енергоефективну модернізацію вагонного парку, динамічне моделювання графіків руху поїздів відповідно до актуальних векторів попиту та системне бюджетне фінансування пільгових перевезень.

4. Апробація результатів дослідження

Одержані автором наукові доробки, які становлять змістовне основу дисертаційної роботи, пройшли належне фахове висвітлення у наукових публікаціях. Основні теоретичні положення та практичні результати представлені у формі статей у наукових фахових виданнях України категорії

«Б».

Крім того, результати дослідження отримали широку апробацію у тезах доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях. Загальний обсяг, кількість, структура та якість оприлюднених праць повністю відповідають вимогам, встановленим «Порядком присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44.

5. Практична значущість результатів дослідження

Отримані результати дослідження, висновки і рекомендації мають теоретичне та практичне значення, є актуальними і такими, що відображають поглиблений підхід до вирішення поставлених завдань. Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що обґрунтовані в дисертації теоретичні висновки, методичні підходи й практичні рекомендації можуть бути використані для розроблення моделей цифрового управління, допоможуть сформулювати інструментарій оцінювання клієнтського досвіду та якості сервісу, дадуть змогу оптимізувати бізнес-процеси перевезень, підвищити соціально-економічну ефективність і забезпечити конкурентоспроможність пасажирського комплексу в умовах діджиталізації ринку. Ці положення можуть бути використані в державній політиці цифровізації транспортного сектору, корпоративних стратегіях розвитку АТ «Укрзалізниця», а також у навчальних програмах підготовки управлінського персоналу транспортної сфери. До основних розробок прикладного характеру, що мають безпосередню цінність для галузі, віднесено: клієнтоорієнтовану модель цифрової трансформації пасажирських залізничних перевезень на засадах Сервісу 5.0; методичний підхід до оцінювання якості пасажирського сервісу та рівня комфорту в поїздах дальнього сполучення на основі інтегрального індексу; антикризовий підхід до управління залізничними пасажирськими перевезеннями в умовах воєнного стану на засадах диференційованої тарифної політики; а також алгоритми діджиталізації та прозорих цифрових механізмів реалізації проїзних

документів.

Ключові результати дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес Українського державного університету науки і технологій при виконанні здобувачами бакалаврських та магістерських кваліфікаційних робіт, організації та проходженні загально-залізничної практики, а також під час викладання дисциплін «Менеджмент», «Управління змінами на транспорті», «Управління інноваційною діяльністю» від 5.01.2026 року.

Результати дисертаційного дослідження знайшли свою практичну значущість та використовуються у подальшій діяльності ТОВ «НВП «АТТРАНС». Основна мета - підвищення ефективності управління виробничими процесами, впровадження цифрових сервісів та комплексних систем моніторингу якості обслуговування об'єктів залізничного транспорту, а також для прогнозування й оцінювання можливих ризиків (акт впровадження № 3 від 22.12.2025 року).

6. Загальна характеристика роботи

Дисертаційне дослідження Ващенко Олени Миколаївни є цілісною науковою працею, що вирізняється системністю та логічною структурою. Робота починається зі вступу, після якого йдуть три самостійні розділи, кожен з яких завершується окремими висновками. Дослідження також охоплює загальні висновки, вичерпний список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 232 сторінки, зокрема основний текст займає 182 сторінки. Робота містить 15 таблиць та 33 рисунки. Список використаних джерел представлений 114 найменуваннями та займає 13 сторінок.

Робота виконана українською мовою у виваженому науковому стилі, їй притаманні послідовність, обґрунтованість аналітичних висновків та комплексний підхід до вивчення проблеми. Сформульована мета повністю відповідає тематиці дисертації. Дослідницькі завдання структурно упорядковані та взаємопов'язані, що дало змогу автору всебічно розв'язати поставлену наукову проблему. Методологічний апарат дослідження базується на поєднанні системного підходу із низкою прикладних методів, що чітко відповідають

предметному полю роботи й виступають надійною передумовою високої достовірності сформульованих наукових положень.

Перший розділ «Теоретико – методологічні засади менеджменту залізничних пасажирських перевезень» комплексно розкриває сутність менеджменту залізничних пасажирських перевезень (с. 21-29). Також у ньому висвітлюються основні концепції та моделі менеджменту залізничних пасажирських перевезень (с. 30-41), пропонуються ключові напрямки розвитку залізничних пасажирських перевезень в Україні (с. 42-59); досліджується необхідність впровадження цифрового-менеджменту в бізнес-процеси на залізничному транспорті (с. 60-74). Розділ завершується обґрунтованими висновками, які логічно підсумовують представлені положення.

Другий розділ «Сучасний стан менеджменту залізничних пасажирських перевезень в Україні» присвячений розробці напрямків розвитку менеджменту залізничних пасажирських перевезень (с. 77-98). У ньому також досліджено концептуальні основи формування системи менеджменту залізничних пасажирських перевезень в умовах цифровізації ринку (с. 99-110); розглянуто управління пасажирськими залізничними перевезеннями в умовах цифровізації (с. 111-129).

Третій розділ «Удосконалення менеджменту залізничних пасажирських перевезень в умовах цифровізації ринку» містить розробку напрямків та інструментів цифровізації в організації залізничних пасажирських перевезень (с. 132-149). Крім того, у ньому висвітлюється методичний підхід до оцінювання конкурентноспроможності залізничних пасажирських перевезень в умовах цифровізації (с. 150-186). Запропоновані антикризові напрямки і шляхи поетапного зменшення збитковості залізничних пасажирських перевезень (с. 187-195). Здійснено моделювання впливу управлінських та сервісних заходів на менеджмент залізничних пасажирських перевезень в Україні (с. 196-201). Кожен аспект розділу супроводжується логічними та послідовними висновками.

Отже, дисертаційне дослідження Ващенко Олени Миколаївни є цілісною,

самостійно виконаною науковою працею, яка характеризується оригінальністю підходів. Наукова новизна та вірогідність висунутих положень підтверджуються глибокою аргументацією та не викликають сумнівів. Авторські висновки побудовані послідовно і зрозуміло, повністю відображаючи досягнення мети дослідження. Запропоновані рекомендації мають очевидну цінність для практичного впровадження і можуть бути інтегровані у процеси формування сучасних стратегій цифрової трансформації залізничного сектору під впливом глобальних економічних трансформацій.

7. Дотримання академічної доброчесності

Комплексний аналіз дисертації Ващенко Олени Миколаївни засвідчив суворе та беззаперечне дотримання дослідницею принципів академічної доброчесності. Перевірка тексту за допомогою спеціалізованих програмних засобів підтвердила відсутність ознак плагіату, фабрикування або фальсифікації наукових та емпіричних даних. Запозичені теоретичні положення, аналітичні висновки та статистичні показники інших дослідників підкріплені належними й точними посиланнями, що повністю узгоджується із нормами наукової етики та чинними правилами оформлення кваліфікаційних робіт.

8. Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертаційної роботи

Незважаючи на високу загальну оцінку дисертаційної роботи як цілісного та значущого наукового дослідження, слід зазначити низку дискусійних положень, які потребують додаткового уточнення або обґрунтування:

1. У першому розділі (с. 42, табл. 1.2) автор надає порівняльну характеристику японської, американської та європейської моделей менеджменту та їх адаптацію для АТ «Укрзалізниця», але, на наш погляд, недостатньо обґрунтовує вибір саме японської моделі.
2. В роботі багато уваги приділено теоретичним засадам функціонування інтелектуальних систем і хмарних сервісів на транспорті, однак недостатньо висвітлено організаційні та технічні складнощі, з якими неминуче зіткнеться менеджмент АТ «Укрзалізниця» під час спроби

інтегрувати ці новітні діджитал-інструменти в існуючу, багато в чому застарілу інформаційно-технологічну інфраструктуру вітчизняного оператора.

3. У другому розділі, досліджуючи позиції залізничного пасажирського транспорту, авторка порівнює його переважно з автомобільним (автобусним) сполученням. Разом з тим, у роботі недооціненою стала потенційна конкуренція та специфіка взаємодії залізничного сектору з сегментом приватних поїздок (зокрема, з використанням платформ спільного користування автомобілями на кшталт BlaBlaCar), який під час воєнного стану демонструє високу динаміку та гнучкість.
4. При опрацюванні рекомендацій щодо запровадження системи коригуючих коефіцієнтів комфорту для пасажирських місць залежно від їхнього розташування у вагоні (с. 170–173), авторкою недостатньо проаналізовано можливі ризики виникнення соціального невдоволення з боку пасажирів через фактичне підвищення вартості найбільш затребуваних (комфортних) місць.

Зазначені зауваження мають дискусійний характер і не зменшують загальної цінності виконаного дослідження.

9. Загальний висновок

Представлена на рецензування дисертаційна робота Ващенко Олени Миколаївни на тему «Удосконалення менеджменту залізничних пасажирських перевезень в умовах цифровізації ринку» є фундаментальним, завершеним та оригінальним науковим доробком, що характеризується логічною послідовністю та системністю аналізу. Сформульовані в дисертації положення, авторські рекомендації та висновки базуються на надійній методологічній основі, мають належну наукову новизну й практичну спрямованість, забезпечуючи ефективне вирішення актуальної науково-прикладної проблеми.

Робота оформлена відповідно до чинних вимог Наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами) та «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 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами).

Враховуючи вищевикладене, а також теоретичну та практичну значущість отриманих результатів, вважаю, що дисертаційна робота Ващенко Олени Миколаївни відповідає всім вимогам, а її авторка заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та психології
Українського державного університету
науки і технологій

Олена ШКУЛІНА

Підпис засвідчую:
Вчений секретар ННІ "Дніпровський інститут
інфраструктури і транспорту"



МАССОМЕНКОВА