

**До Спеціалізованої вченої ради Д 64.820.05
Українського державного університету
залізничного транспорту**

ВІДГУК

**офіційного опонента доктора економічних наук, професора
Прохорової Вікторії Володимирівни
на дисертаційну роботу Чаркіної Тетяни Юріївни
«Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового
управління пасажирським комплексом залізничного транспорту»,
представлену на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним
господарством**

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження.

На сьогоднішній день пасажирський комплекс залізничного транспорту знаходиться в стані глибокої системної кризи. Ефективна діяльність та сталий розвиток пасажирського комплексу залізничного транспорту наразі обмежується, з одного боку, нагромадженням зношеного та технічно непридатного рухомого складу, що призводить до низької якості обслуговування та її невідповідності вимогам споживачів, а з іншого – нерозвиненістю механізмів суспільної підтримки соціально значущої для країни сфери пасажирських залізничних перевезень. З огляду на зазначене подолання назрілих кризових явищ у діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах відсутності внутрішніх резервів для стабілізації його стану і забезпечення адаптації діяльності пасажирського комплексу галузі до динамічних вимог середовища його функціонування вимагає від останнього застосування дієвого інструментарію стимулювання прогресивних організаційних змін і реалізації проєктів, спрямованих на оптимізацію діяльності і модернізацію інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту за участю інших суб'єктів транспортного обслуговування.

За цих умов надзвичайно актуальним є дослідження Чаркіної Т. Ю., яке спрямоване на розроблення теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту в умовах наростання проявів кризи індиферентності середовища його функціонування.

Дисертація виконувалася відповідно до основних положень Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019 – 2023 роки (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 591-р), Концепції державної програми реформування залізничного транспорту (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006 р. № 651-р), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р), Стратегії сталого розвитку

«Україна – 2020» (затверджена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015).

Наукові результати і висновки дисертаційного дослідження є складовою розробок Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна в межах науково-дослідної роботи кафедри економіки та менеджменту за темами: «Підвищення ефективності пасажирських перевезень за рахунок оптимізації зон курсування та удосконалення класифікації поїздів», (номер держреєстрації 0114U002545), де автором розроблено підхід до розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту; «Розвиток туристичних перевезень залізничним транспортом в Україні» (номер державної реєстрації 0115U002424), де автором розкрито види туристичних послуг залізничного транспорту та обґрунтовано механізми їх розвитку.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.

Наукові положення та висновки дисертаційної роботи отримані в результаті використання системи загальнонаукових, спеціальних методів і прийомів дослідження, зокрема: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для відображення тенденцій і з'ясування закономірностей розвитку залізничних пасажирських перевезень; *систематизація та класифікація* – для класифікації факторів розвитку пасажирських залізничних перевезень; *криз у пасажирському комплексі залізничного транспорту; диференціації видів антикризового управління і антикризових стратегій; системний підхід* – для розкриття технології організації ощадливого виробництва в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту; *моделювання* – для обґрунтування підходу до формування стратегії антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, механізму впровадження онбордінгу в систему управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту, моделі перцептивного управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту; удосконалення інституціонального забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень залізничним транспортом; *абстрагування та логічного аналізу* – для доповнення категоріального апарату теорії криз поняттям «індиферентне середовище функціонування організації» і розкриття стадій його формування, розроблення концепції формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту; *аналогії та екстраполяції* – для удосконалення процесу управління модернізацією інфраструктури залізничних пасажирських перевезень, розкриття організаційних засад антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, формування механізму інвестиційного забезпечення проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту України; *експертний і розрахунково-аналітичний* – для оцінювання проявів кризи у пасажирському комплексі залізничного транспорту.

Одержані наукові положення, висновки і рекомендації є достовірними, що підтверджується: обґрунтованим використанням теоретичних та методичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних науковців з питань антикризового управління розвитком суб'єктів господарювання, у тому числі пасажирського комплексу залізничного транспорту; опорою на нормативно-правові акти України та країн Європейського Союзу щодо діяльності залізничного транспорту, стратегічні документи та статистичні дані Міністерства інфраструктури України, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали українських і зарубіжних періодичних друкованих видань.

Висновки є логічним завершенням і загальним підсумком здійснених автором досліджень. Зміст дисертації Чаркіної Т. Ю. свідчить про достатнє володіння автором методами економічних досліджень. Дисертаційне дослідження насичене ілюстративним та табличним матеріалом, що полегшує сприйняття роботи, а також свідчить про обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, зроблених автором.

Про значний рівень обґрунтованості положень дисертації дозволяють стверджувати нижче зазначені її теоретичні та прикладні розробки, пропозиції та висновки.

Ґрунтуючись на детальному вивченні динаміки пасажирських перевезень залізничним транспортом у світі і синергетичному аналізі особливостей розвитку залізничних пасажирських компаній як складних соціально-економічних систем, що функціонують в умовах високої мінливості і невизначеності зовнішнього середовища, дисертантом ідентифіковано фактори, закономірності та тенденції розвитку залізничних пасажирських перевезень (стор. 60–72). Дослідження сучасного стану вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту (стор. 73–98) дозволило виділити його основні проблеми і встановити домінування системної кризи в галузі, зумовленої збитковістю пасажирських залізничних перевезень і прогресуючою втратою ринку в результаті погіршення якості послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту.

На основі дослідження теорії криз, вивчення наукових підходів до трактування змісту поняття кризи і систематизації її різновидів дисертантом розширено класифікацію типів криз для пасажирського комплексу залізничного транспорту за рахунок виділення її видів за такими ознаками як: «рівні прояву», «тип розповсюдження», «фактори забезпечення якості управління», «масштабність і характер проблем» (стор. 99–115). Це дозволило дисертанту дійти висновку, що за масштабом і характером проблем для пасажирського комплексу залізничного транспорту як суспільно значущої організації сьогодні притаманна надорганізаційна криза, виникнення якої зумовлено індіферентним ставленням суспільства до вирішення проблем пасажирських перевезень. Розкрито сутність поняття «індіферентне середовище функціонування організації» як стану незацікавленості суспільства у вирішенні проблем суспільно значущих організацій, який обумовлює перехід кризи у фазу негативної еквіфінальності, що призводить до суттєвого скорочення діяльності організації або її ліквідації. Встановлено стадії формування індіферентного середовища та

розкрито їх зміст для пасажирського комплексу залізничної галузі (стор. 115–117).

Ідентифіковано цикли розвитку вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту за період 1920-2020 рр. і встановлено перелік протиріч, характерних для сучасного етапу його розвитку. Останні систематизовано за такими групами як виробничо-технологічні, технічні, соціально-трудова, фінансово-економічні та організаційно-управлінські. Це дозволило дисертанту встановити, що наразі кризові явища охопили всі елементи економічного потенціалу пасажирського комплексу залізничного транспорту. Зазначене покладено в основу підходу до оцінювання типу і ступеня поширення кризи у пасажирській компанії АТ «Укрзалізниця», що ґрунтується на встановленні індикаторів і меж криз за елементами економічного потенціалу та розрахунку відповідного інтегрального показника (стор. 123–136). На основі оцінювання кризових явищ у пасажирському комплексі залізничного транспорту зроблено висновок про поширення організаційної кризи і обґрунтовано доцільність розроблення системи антикризового управління пасажирськими залізничними перевезеннями на основі системно-синергетичних переваг.

Вивчення теоретичного базису антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання склало основу формулювання дисертантом власного бачення антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту як комплексу системних цілеспрямованих дій, узгоджених з корпоративними цілями розвитку залізничного транспорту і спрямованих на попередження, виявлення, мінімізацію наслідків, нейтралізацію та відновлення позитивної динаміки економічного зростання пасажирського комплексу в результаті впливу кризових явищ за рахунок максимальної мобілізації ресурсів, резервів і здатностей та впровадження інноваційних інструментів подолання прояву кризових домінант з метою підвищення його суспільної цінності та конкурентоспроможності на ринку пасажирських перевезень (стор. 139–147). Види антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту запропоновано розглядати за такими ознаками, як зміст (сфера реалізації): фінансове, кадрове, організаційне, маркетингове, інвестиційне, інноваційне, екологічне, техніко-технологічне, інформаційно-комунікаційне, сервісно-логістичне управління; спрямованість інструментарію антикризового управління: прогресивне, адаптивне, стабілізаційне, регресивне; рівень новизни антикризового інструментарію: ординарне (звичайне), радикальне; тип змін, викликаних антикризовими заходами: модернізаційне/трансформаційне, конверсійне; ієрархічний рівень реалізації антикризового інструментарію: АТ «Укрзалізниця», філія «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця», виробничі підрозділи (стор. 148–152). Доповнено дисертантом і перелік функцій антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, серед яких виділено: ціннісну, інтеграційну, інноваційно-стимулюючу, мобілізаційну, комунікаційну та трансформаційну функції. Зазначені пропозиції покладено в основу теоретичних положень антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України (стор. 156–157).

Розкриття особливостей виникнення і подолання назрілих кризових явищ у

сфері пасажирських залізничних перевезень дозволило встановити, що вихід з кризи і сталий розвиток пасажирського комплексу залізничного транспорту тісно пов'язані з його здатністю формувати суспільні цінності для стейкхолдерів. Автор доводить, що останні представляють собою сукупність системно-синергетичних переваг, формування яких визначається здатністю пасажирського комплексу залізничного транспорту до інноваційної лабільності та самоорганізації (стор. 158–166). Розкриті положення склали основу пропозицій щодо формування парадигми антикризового управління пасажирським комплексом, яка ґрунтується на ідентифікації системно-синергетичних переваг у результаті інтенсифікації його здатності до інноваційної лабільності та самоорганізації і передбачає підвищення суспільної цінності пасажирського комплексу залізничної галузі для стейкхолдерів за рахунок реалізації прогресивних змін у напрямі його організаційного розвитку, оптимізації діяльності та модернізації інфраструктури (стор. 167–169).

На основі вивчення наукових підходів до формування системи антикризового управління суб'єктами господарювання та виділення її складових підсистем (стор. 170–176) і ґрунтуючись на специфічних особливостях побудови такого роду системи для пасажирського комплексу залізничного транспорту (стор. 177–179) надано пропозиції щодо розроблення концепції формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничної галузі (стор. 180–187). Особливістю останньої є врахування стратегічних напрямів забезпечення зростання суспільної цінності сектору пасажирських перевезень та встановлення взаємозв'язків між підсистемами підтримки їх реалізації.

Зважаючи на той факт, що ефективність функціонування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту визначається дієвістю обраних антикризових дій, дисертантом досліджено теоретико-методологічні основи та інструментарій формування і реалізації антикризової стратегії (стор. 188–201). Це дозволило автору розширити існуючу класифікацію видів антикризових стратегій за рахунок доповнення її такими ознаками і видами антикризових стратегій: стиль змін (агресивна, нейтральна); глибина змін (механістична, інвароментальна); динаміка змін (революційна, еволюційна); кількість альтернатив (стандартні, бінарні, багатоальтернативні); створювані цінності (трансформаційна, стагнаційна). Ідентифіковано етапи розроблення і реалізації антикризової стратегії розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту, що дозволяють обрати доцільну для впровадження стратегічну альтернативу (антикризова стратегія трансформації / стагнації) і окреслений в її межах перелік тактичних антикризових дій з точки зору нарощення суспільної цінності (стор. 202–213). Зважаючи на стратегічну значущість пасажирського комплексу залізничного транспорту для соціально-економічного зростання держави, пріоритетною для реалізації обрано антикризову стратегію трансформації, використання інструментарію якої сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабілізації діяльності сектору пасажирських перевезень у трансформаційних умовах функціонування галузі.

Автор доводить, що важливою умовою для подолання назрілих кризових явищ у сфері пасажирських залізничних перевезень є формування організаційно зрілого середовища для реалізації якісних трансформаційних змін. З цією метою дисертантом досліджено особливості реформування залізничного транспорту України і виділено фази впровадження реформ у залізничній галузі (стор. 217–229). На основі дослідження світового досвіду реалізації організаційних змін у сфері залізничних перевезень розкрито варіанти виходу залізничного транспорту з кризи в різних країнах світу (стор. 232). Порівняння світової та вітчизняної практики реформування і забезпечення сталого розвитку пасажирських залізничних компаній дозволило дисертанту обґрунтувати доцільність побудови антикризової моделі організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту України, яка включає механізми та інструментарій реалізації організаційних змін, управління кадровим потенціалом і виробничо-господарською діяльністю пасажирського комплексу залізничного транспорту (стор. 238). З метою координації та ефективного втілення запланованих реформаційних змін автором внесено пропозиції щодо формування в структурі пасажирського комплексу залізничного транспорту антикризового відділу, створеного з метою забезпечення своєчасного передбачення, попередження та усунення наслідків кризових явищ (стор. 240–242).

Подальші наукові дослідження автора в напрямі забезпечення якості реформування пасажирського комплексу залізничного транспорту стосуються удосконалення механізмів адаптації персоналу до трансформаційних умов функціонування пасажирського комплексу галузі (стор. 243–256). На основі вивчення існуючих підходів до адаптації персоналу в динамічних умовах розвитку підприємств доведено доцільність застосування в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту інструменту онбордінгу як найефективнішого для використання на сучасному етапі механізму адаптації працівників до внутрішніх та зовнішніх змін. Розкрито зміст поняття онбордінгу та особливості ефективної організації системи онбордінгу на підприємстві і на цій основі побудовано механізм його впровадження в діяльність пасажирського комплексу залізничного транспорту. Особливість даного механізму полягає у розкритті процесу реалізації, виділенні складових забезпечення, напрямів фокусування і результатів використання онбордінгу для підвищення компетентності персоналу і його лояльності до пасажирського комплексу галузі в умовах реформування і цифровізації залізничного транспорту (стор. 257–259).

Загострення експлуатаційної кризи діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту обумовило потребу пошуку дієвих механізмів та інструментів антикризового управління його виробничо-господарською діяльністю. Автором встановлено перспективність застосування в діяльності пасажирського комплексу інструментів ощадливого виробництва, розкрито теоретичний зміст і особливості реалізації даної концепції (стор. 260–264). На основі ідентифікації ймовірних втрат в експлуатаційній діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту і аналізі практики локального застосування інструментів ощадливого виробництва у сегменті

пасажирських залізничних перевезень зроблено висновок про необхідність удосконалення механізму застосування ощадливих інновацій (стор. 266–278). Ґрунтуючись на закономірностях впровадження процесних інновацій, які визначаються теорією S-подібної кривої, встановлено етапи реалізації проєктів ощадливого виробництва і доведено доцільність забезпечення безперервності продукування і дифузії інновацій у бізнес-процеси як пасажирського комплексу, так й інших учасників організації пасажирських перевезень (стор. 279–286). Дані положення покладено в основу технології управління системою ощадливого виробництва у пасажирському комплексі залізничного транспорту (стор. 287–288), що розкриває інструменти і визначає мету, принципи, особливості забезпечення та результати її використання.

Цілком логічним є звернення автора дисертації до проблеми оптимізації та забезпечення розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту. У межах розділу дисертантом проаналізовано етапи розвитку ринку послуг пасажирського транспорту і на цій основі вказано на зміну вимог пасажирів до рівня сервісного обслуговування, яка характеризується їх трансформацією шляхом впровадження мультимодально-цифрового сервісу, що передбачає можливість формування індивідуальних мультимодальних маршрутів і цифрових сервісів (стор. 291–304). Вивчення світового досвіду розвитку пасажирських залізничних компаній і порівняння тенденцій їх розвитку з практикою функціонування вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту (стор. 305–313) дозволило встановити невідповідність останніх глобальним трендам зростання суб'єктів сегменту пасажирських залізничних перевезень. Враховуючи наукові пропозиції і набутий практичний досвід щодо сталого зростання пасажирських залізничних компаній автором запропоновано впровадження сервісно-адаптивного підходу до забезпечення розвитку діяльності вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту, який має на меті створення умов для адаптації його послуг до нових моделей поведінки споживачів (стор. 314–337). Особливість даного підходу полягає у розкритті пріоритетних напрямів та інструментів оптимізації діяльності і диверсифікації сервісного обслуговування пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Враховуючи виділені напрями оптимізації діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту, дисертантом доведено доцільність освоєння такої сфери діяльності як надання послуг залізничного туризму. Дослідження теорії та практики розвитку залізничного туризму в Україні та світі дозволило автору дійти висновку щодо низького рівня реалізації потенціалу залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту (стор. 338–357). Як зазначає дисертант, така ситуація в значній мірі обумовлена негативним сприйняттям послуг вітчизняного пасажирського комплексу залізничної галузі, що викликано впливом інформаційної, комунікативної, ціннісної та сервісної деформаціями і, як результат, порушенням цілісності споживчого сприйняття послуг залізничного туризму. Ґрунтуючись на вивченні змісту, властивостей і класифікації різновидів сприйняття (стор. 358–364), виділено основні етапи

життєвого циклу процесу перцепції послуг залізничного туризму: процеси антиципації, категоризації і інтерпретації. Це склало основу пропозицій автора щодо формування моделі перцептивного управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту (стор. 365–367). Її особливістю є виділення складових процесів життєвого циклу перцепції і формування інструментарію досягнення когерентної сприйнятливості послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Зважаючи на той факт, що для реалізації проєктів розвитку залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту важливим є використання дієвих інструментів управління досвідом споживачів, дисертантом запропоновано застосування методики оцінювання ефективності їх застосування. Автором розроблено методичний підхід до оцінювання проєктів розвитку залізничного туризму, що ґрунтується на розрахунку показників, які відображають ефективність інструментів управління досвідом споживачів послуг залізничного туризму (базовий ефект та ефект пролонгації стійких комунікацій зі споживачами), і передбачає використання цифрових технологій проєкційного меппінгу, предиктивної і прескриптивної аналітики (стор. 368–389).

З метою вирішення проблем модернізації інфраструктури залізничних пасажирських перевезень і створення сприятливих умов для реалізації такого роду проєктів дисертантом внесено пропозиції щодо удосконалення процесу управління модернізацією інфраструктури пасажирських перевезень залізничним транспортом. Особливість авторської розробки полягає в обґрунтуванні доцільності формування цифрової платформи як базису для забезпечення суспільної підтримки процесів реалізації проєктів модернізації і оптимізації проєктного менеджменту. Розкрито принципи забезпечення ефективності цифрової платформи, її основні сервіси і з'ясовано пріоритети модернізації інфраструктури пасажирських перевезень залізничним транспортом (стор. 392–418).

В аспекті сприяння розвитку інфраструктури пасажирських перевезень залізничним транспортом дисертантом акцентовано увагу на доцільності розбудови мережі залізничних ХАБів як базису для реалізації мультимодальних перевезень пасажирів на залізничному транспорті. Досліджено світовий досвід розвитку системи пасажирських залізничних ХАБів і на цій основі розкрито базові функції, умови та принципи їх формування, а також сформовано механізм реалізації мультимодальних перевезень пасажирів залізничним транспортом (стор. 419–444). Автором доведено, що для реалізації проєктів розвитку інфраструктури пасажирських перевезень залізничним транспортом в Україні повинні бути урегульовані питання законодавчого забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень і сформоване сприятливе інституціональне середовище для співпраці учасників процесу сервісного обслуговування пасажирів. З цією метою дисертантом розроблено модель інституціонального забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень залізничним транспортом (стор. 445–449). Остання розкриває етапи та

встановлює інститути формування і розвитку, підтримки та стимулювання процесів розбудови системи залізничних пасажирських ХАБів з метою створення умов для інтегрованого обслуговування пасажирів залізничним транспортом.

Розуміючи визначальну роль процесів інвестування проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту України, дисертантом розроблено механізм інвестиційного забезпечення їх реалізації. В основу запропонованого механізму автором покладено побудову системи відносин з органами державної влади та інвесторами на основі комунікаційного інструментарію «Government Relations» і «Investor Relations» (стор. 450–464). Його практичне застосування в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту сприятиме гармонізації інтересів учасників інвестиційного процесу і налагодженню їх інформаційно-комунікаційної взаємодії в процесі розроблення та реалізації інфраструктурних проєктів розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом.

За сукупністю та рівнем викладення наукових положень дисертаційну роботу Чаркіної Тетяни Юріївни можна оцінити як закінчене дослідження з вагомими науковими результатами, які є обґрунтованими та достовірними.

3. Наукова новизна, отриманих в дисертаційній роботі результатів.

Представлена дисертаційна робота Чаркіної Тетяни Юріївни відзначається творчим характером та містить результати, що характеризуються науковою новизною. Вони полягають у такому:

вперше:

– обґрунтовано парадигму антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, яка передбачає формування системно-синергетичних переваг за рахунок активізації інструментів інноваційної лабільності та самоорганізації, і підвищення суспільної цінності пасажирського комплексу залізничної галузі для стейкхолдерів на основі забезпечення його організаційного розвитку, оптимізації діяльності та модернізації інфраструктури (стор. 166–169). Впровадження даної парадигми дозволило визначити стратегічні вектори забезпечення сталого зростання пасажирського комплексу і сформувати стратегію трансформації пасажирських перевезень залізничним транспортом;

– запропоновано концепцію формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що враховує стратегічні напрями забезпечення зростання суспільної цінності сектору пасажирських перевезень і розкриває взаємозв'язки між ключовими підсистемами підтримки їх реалізації з метою подолання проявів кризи і створення умов для сталого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту (стор. 180–187);

– розвинено теорію криз за рахунок введення поняття «індиферентне

середовище функціонування організації», що відображає стан незацікавленості суспільства у вирішенні проблем суспільно значущих організацій, який обумовлює перехід кризи у фазу негативної еквіфінальності, що призводить до суттєвого скорочення діяльності організації або її ліквідації. Ідентифіковано етапи формування індиферентного середовища пасажирського комплексу вітчизняної залізничної галузі, представлені початковою, перехідною і фінальною стадіями (стор. 115). Це дозволило обґрунтувати вектор зміни парадигми управління пасажирським комплексом залізничного транспорту з точки зору нарощення суспільної цінності пасажирських перевезень;

удосконалено:

– з метою обґрунтування інструментарію антикризового управління вітчизняним пасажирським комплексом залізничного транспорту удосконалено теоретико-методичні положення щодо виявлення проявів криз у пасажирському комплексі галузі, які, на відміну від існуючих, визначають: цикли розвитку вітчизняного пасажирського комплексу галузі за період 1920-2020 рр.; підхід до діагностики кризи за компонентами економічного потенціалу; класифікацію криз за такими ознаками: рівні прояву, тип розповсюдження, фактори забезпечення якості управління, масштабність і характер проблем (стор. 114–117, 123–136);

– теоретичні основи стратегічного антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту за рахунок: розширення класифікації антикризових стратегій залежно від глибини, динаміки, стилю змін, кількості альтернатив та створюваних цінностей; розкриття процедури їх розроблення та ідентифікації стратегічних альтернатив відповідно до створюваних суспільних цінностей у результаті їх реалізації (стор. 199–206). Дані пропозиції сприяють вибору системи тактичних антикризових дій для забезпечення системних трансформацій і підвищення життєздатності пасажирського комплексу залізничного транспорту в динамічних умовах середовища його функціонування;

– механізм впровадження онбордінгу в систему управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, встановлює процес реалізації, складові забезпечення, напрямки фокусування і результати впровадження онбордінгу для підвищення компетентності і лояльності персоналу (стор. 257–259). Це в цілому сприятиме забезпеченню ефективності господарювання вітчизняного пасажирського комплексу за рахунок зниження рівня плинності кадрів та підвищення продуктивності праці;

– з метою забезпечення своєчасної зміни планів та інструментів ощадливого виробництва відповідно до трансформаційних умов середовища господарювання пасажирського комплексу залізничного транспорту удосконалено технологію організації ощадливого виробництва в його діяльності, що, на відміну від існуючих, визначає особливості формування процесу управління ощадливим виробництвом та його корегування на основі використання потенціалу відкритих інновацій (стор. 286–288);

– сервісно-адаптивний підхід до розвитку діяльності пасажирського

комплексу залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на врахуванні критеріїв адаптації послуг до нових моделей мобільності і поведінки споживачів і на цій основі розкриває пріоритетні напрями та інструменти оптимізації діяльності і диверсифікації сервісного обслуговування пасажирським комплексом залізничного транспорту (стор. 325–377). Впровадження даного підходу сприятиме його успішному пристосуванню до нових вимог споживачів у сфері пасажирських перевезень залізничним транспортом;

– модель перцептивного управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту, в основу якої, на відміну від існуючих, покладено життєвий цикл перцепції, що включає процеси антиципатії, категоризації та інтерпретації. Розкрито інструменти досягнення когерентної сприйнятливості послуг залізничного туризму, застосування яких в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту сприятиме подоланню споживчих стереотипів щодо якості обслуговування і активізації процесів розвитку послуг залізничного туризму (стор. 365–367);

– процес управління модернізацією інфраструктури пасажирських перевезень залізничним транспортом в умовах поширення кризових явищ, що, на відміну від відомих, ґрунтується на засадах проактивності й суспільної цінності і передбачає створення цифрової платформи, зорієнтованої на забезпечення підтримки реалізації проєктів модернізації і оптимізації проєктного менеджменту (стор. 399–404). Дані пропозиції сприятимуть підвищенню якості управлінських рішень та прискоренню процесів їх реалізації;

отримали подальший розвиток:

– теоретичні основи еволюції пасажирських перевезень залізничним транспортом на засадах синергетичної парадигми, що, на відміну від існуючих, визначають ендогенні та екзогенні фактори, закономірності і тенденції розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом (стор. 60–72). Це надало змогу встановити цільові орієнтири антикризового управління вітчизняним пасажирським комплексом залізничної галузі;

– модель інституціонального забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень залізничним транспортом, яка ґрунтується на розбудові системи залізничних пасажирських ХАБів. Дана модель, на відміну від існуючих, визначає етапи та інститути їх формування і розвитку, підтримки та стимулювання з метою створення умов для інтегрованого транспортного обслуговування пасажирів (стор. 445–449);

– організаційні засади антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, передбачають формування антикризового відділу. Визначено мету, функції, види управлінських дій залежно від рівня антикризового управління та результати функціонування антикризового відділу (стор. 240–242). Впровадження даних положень створить організаційні умови для забезпечення стійкого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту;

– методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації проєктів розвитку послуг залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного

транспорту, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на розрахунку економічного ефекту від управління досвідом споживачів послуг залізничного туризму, складовими якого є базовий ефект та ефект пролонгації стійких комунікацій зі споживачами, і передбачає використання цифрових технологій проєкційного меппінгу, предиктивної і прескриптивної аналітики (стор. 380–388). Це в цілому сприятиме виявленню недоліків в системі управління досвідом споживачів послуг залізничного туризму і напрямів її удосконалення;

– механізм інвестиційного забезпечення проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту України, в основу якого, на відміну від відомих, покладено використання комунікаційних інструментів «Government Relations» і «Investor Relations» як базису формування системи відносин пасажирського комплексу залізничного транспорту з органами державної влади та інвесторами (стор. 463–465). Врахування даних положень в діяльності пасажирського комплексу сприяє формуванню якісного інформаційно-аналітичного забезпечення його інвестиційної діяльності.

4. Практичне значення отриманих результатів дослідження.

Обґрунтовані в дисертації методичні підходи, теоретичні висновки і практичні рекомендації можуть бути використані для розроблення антикризової політики пасажирського комплексу залізничного транспорту і дозволять сформулювати ефективний інструментарій подолання проявів криз функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту, підвищити його соціально-економічну ефективність і забезпечити стале зростання.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування: підхід до визначення дохідності пасажирських перевезень в умовах формування ХАБів впроваджено в діяльність ТОВ «Закарпатінтерпорт» (акт впровадження №124 від 17.09.2020 р.); пропозиції щодо формування відділу антикризового управління в сегменті пасажирських перевезень впроваджено в діяльність виробничого структурного підрозділу «Львівська дирекція залізничних перевезень» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження №141/ДНТ від 29.10.2020 р.); підхід до організації залізничного туризму впроваджено в діяльність ТОВ «Флай-тревел» (акт впровадження №7а від 26.11.2020 р.) і ТОВ «Активіті тревел» (акт впровадження №1 від 22.12.2020 р.), пропозиції щодо підвищення результативності ощадливого виробництва впроваджено в діяльність виробничого підрозділу «Локомотивне депо «Київ-Пасажирський» регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження №218 від 15.12.2020 р.); положення щодо інституціонально-організаційного забезпечення розбудови ХАБів впроваджено в діяльність Департаменту з організації внутрішніх та міжнародних пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» (довідка №172/12 від 18.12.2020 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна при

викладанні дисциплін «Управління змінами», «Управління конкурентоспроможністю», «Інноваційний розвиток підприємства» та при виконанні випускних робіт магістрів (акт впровадження від 11.01.2021 р.).

5. Оцінка повноти викладення дослідження в опублікованих роботах.

Теоретичні положення та методичні рекомендації, викладені в дисертації, висвітлено в опублікованих за темою дослідження наукових працях. Основні положення та висновки дисертаційної роботи викладено в 56 наукових працях, серед яких: 2 колективні монографії; 18 статей у наукових фахових виданнях, з них 17 статей опубліковані в наукових виданнях, які входять до міжнародних наукометричних баз даних, у т.ч. 1 стаття – у науковому виданні, внесеному до міжнародної наукометричної бази даних Web of Science; 4 статті у наукових періодичних виданнях інших держав, у т.ч. 2 – у наукових виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних Scopus і Web of Science; 2 статті в інших виданнях; 30 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць становить 35,9 друк. арк., з них особисто автору належать 23,1 друк. арк. Автореферат розкриває основні положення дисертаційної роботи і відповідає її змісту та структурі. Текст автореферату не містить положень, які не знайшли відображення в дисертації.

6. Структура та зміст дисертаційної роботи.

Дисертація Чаркіної Т. Ю. складається зі вступу, п'яти розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 565 сторінок, з них 426 сторінок – основний текст. Матеріали дисертації проілюстровано 95 рисунками, 40 таблицями і містять 6 додатків. Список використаних джерел налічує 613 найменувань.

Робота за обсягом та оформленням відповідає вимогам, що висуваються до докторських дисертацій економічного профілю. Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована окресленим меті та завданням, визначає структуру роботи. Структура дисертаційної роботи узгоджена з назвою, метою та завданнями дослідження. Оформлення дисертації та автореферату Чаркіної Т.Ю. відповідає чинним вимогам, наукові положення викладено конкретно, логічно, висновки і рекомендації ґрунтуються на результатах авторських досліджень проблеми. Текст викладено чітко, грамотно, виразно, чіткою науковою мовою.

7. Дискусійні положення та зауваження до роботи.

Засвідчуючи високий рівень теоретичних та прикладних досліджень, виконаних у дисертаційній роботі, необхідно звернути увагу на недоліки та дискусійні питання, які містяться в тексті дисертації. Основні з них зводяться до такого:

- 1 Автором індиферентне середовище функціонування розглядається з

точки зору стану незацікавленості суспільства у вирішенні проблем суспільно значущих організацій, який обумовлює перехід кризи у фазу негативної еквіфінальності. Потребує пояснення авторське бачення зазначеної фази поширення кризи у сфері пасажирських залізничних перевезень.

2 Робота істотно виграла б, якби пропозиції дисертанта щодо розроблення концептуальних положень формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту (стор. 180–187) було доповнено авторською методикою оцінювання ефективності реалізації антикризових заходів у пасажирському комплексі залізничної галузі.

3 Сформовані у третьому розділі дисертантом пропозиції щодо впровадження онбордінгу в систему управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту доцільно було б доповнити порівняльним аналізом онбордінгу та інших ефективних інструментів адаптації персоналу до трансформаційних умов господарювання підприємств.

4 Ключовим інструментом подолання експлуатаційної кризи в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту виділено ощадливе виробництво. Однак, доцільно було б більш детально розглянути особливості застосування цифрових технологій при організації ощадливого виробництва в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту.

5 Позитивно характеризує дисертацію представлена на рис. 4.13 модель перцептивного управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту. Однак, робота мала б ще більше переваг, якби було розширено перелік інструментів управління досвідом споживачів послуг.

6 Розробляючи на стор. 325–377 і рис. 4.7 сервісно-адаптивний підхід до розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту, дисертанту доцільно було б більш детально зупинитися на диверсифікації портфелю сервісних послуг пасажирського комплексу залізничної галузі.

7 На рис. 4.17 стор. 385 представлено узагальнену схему побудови карти клієнтського досвіду споживачів послуг залізничного туризму. На нашу думку, дисертанту слід було б деталізувати процес взаємодії споживачів з пасажирським комплексом залізничного транспорту і навести перелік внутрішніх стейкхолдерів, які приймають участь у процесі формування досвіду споживачами послуг залізничного туризму.

8 Цікавою з наукової точки зору є пропозиція дисертанта щодо формування механізму інвестиційного забезпечення проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту України. Однак дисертанту слід було б доповнити перелік державних органів влади, які розглядаються як потенційні інвестори проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу.

Зазначені зауваження не знижують високого наукового рівня дисертаційної роботи Чаркіної Тетяни Юріївни.

8. Загальний висновок до дисертаційної роботи та відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертаційна робота Чаркіної Тетяни Юріївни «Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту» є закінченим, самостійним дослідженням, що виконане на актуальну тему, на високому теоретичному і методологічному рівні, містить низку положень, що відрізняються науковою новизною. Наведені наукові результати дозволяють кваліфікувати роботу Чаркіної Т. Ю. як вирішення важливої науково-прикладної проблеми – розроблення теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що дозволить реалізувати ефективну діяльність у сфері подолання кризових явищ і забезпечити сталий розвиток вітчизняних залізничних пасажирських перевезень. Отримані автором результати є достовірними, висновки і пропозиції обґрунтовані, мають практичну і теоретичну цінність.

У цілому дисертація на тему «Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту» відповідає вимогам пунктів 9, 10, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів» (затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567) та іншим нормативним вимогам, які висуваються до докторських дисертаційних робіт, а її автор, Чаркіна Тетяна Юріївна, заслуговує на присвоєння наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством.

Офіційний опонент:

завідувач кафедри економіки та менеджменту Української інженерно-педагогічної академії МОН України,
доктор економічних наук, професор



[Handwritten signature]

Вікторія ПРОХОРОВА

Відшкодувано
спеціалізованою вченою
радою Р 64.820.05
«27» квітня 2021 р.
Учений секретар
Чорнобровка І.В. *[Handwritten signature]*