

ВІДГУК
опонента доктора економічних наук, професора
Чобіток Вікторії Іванівни
на дисертаційну роботу Задой Вячеслава Олександровича
«Теоретико-методологічні основи маркетингового управління розвитком
залізничного транспорту в умовах цифровізації»,
подану на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за
спеціальністю 08.00.03 - економіка та управління національним
господарством

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження.

Процеси цифровізації, що охопили сьогодні всі сфери економічної діяльності, зумовлюють трансформацію традиційних моделей управління, зокрема в галузі залізничного транспорту, який відіграє стратегічну роль у забезпеченні мобільності населення, логістичному обслуговуванні вантажних операцій бізнес-суб'єктів та сприянні економічній стійкості країни. На основі зміни поведінкових моделей споживачів і необхідності адаптації до нових цифрових викликів, набуває суттєвого переформатування і система взаємодії залізничного транспорту із стейхолдерами, шляхом переходу від ієрархічних, односторонніх моделей комунікації до гнучких, партнерських форматів співпраці, заснованих на прозорості, довірі та спільному формуванні цінності. Запровадження ефективної моделі комунікаційної взаємодії між суб'єктами господарювання у залізничній сфері можливо шляхом використання сучасного інструментарію маркетингового управління та його інтеграції з інноваційними цифровими рішеннями, що забезпечить надійне підґрунтя для модернізації залізничного транспорту, його адаптації до актуальних викликів і сприятиме сталому розвитку в умовах постіндустріального суспільства.

За цих умов надзвичайно актуальним є дослідження Задой В. О., яке спрямоване на розроблення і наукове обґрунтування теоретико-методологічних та науково-практичних положень щодо маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Дисертація виконувалася з урахуванням і відповідно до основних положень Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки (затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 591-р), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р), Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р).

Напрямок дисертації відповідає тематиці науково-дослідних робіт Українського державного університету науки і технологій, зокрема науково-дослідним темам: «Модернізація інфраструктури пасажирського комплексу

залізничного транспорту в умовах кризового стану України» (номер державної реєстрації: 0123U104129); «Формування цифрового інструментарію маркетингового управління розвитком залізничного транспорту» (номер державної реєстрації: 0124U002156); «Інноваційний розвиток транспортної інфраструктури для мультимодальних перевезень та формування пасажирських ХАБів в Україні (номер державної реєстрації: 0125U001650); «Апробація моделей і методів управління інноваційними проектами та програмами, спрямованих на розвиток Дніпропетровської області» (номер державної реєстрації: 0117U006818).

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 виявлення проявів існування соціально-економічної аномії у взаємовідносинах «стейкхолдер-залізничний транспорт»; *систематизація і класифікація* – для класифікації типів маркетингового управління, видів коопетиції на залізничному транспорті; *історико-діалектичний* – для встановлення еволюції маркетингового управління, з'ясування етапів становлення концепції формування цифрового потенціалу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту; *структурно-функціональний* – для побудови механізму маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, удосконалення організаційної структури маркетингового управління інноваційним розвитком залізничного транспорту; *системний підхід* – для розроблення концепції маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, формування резильєнтної клієнтоорієнтованої стратегії та стратегії наскрізного партнерства; *морфологічний аналіз* – для розкриття змісту наукової категорії «конструктивний конкурентний ландшафт залізничного транспорту»; *аналогії та екстраполяції* – для розроблення підходу до управління екологічними партнерськими комунікаціями залізничного транспорту; *моделювання* – для обґрунтування моделі маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами залізничного транспорту, формування моделі партнерської бізнес-екосистеми; *експертний і розрахунково-аналітичний* – для оцінювання рівня критичності бар'єрів коопетиції на залізничному транспорті.

Одержані наукові положення, висновки і рекомендації є достовірними, що підтверджується: обґрунтованим використанням теоретичних та методичних напрацювань українських та зарубіжних науковців у сфері маркетингових технологій управління в залізничній галузі і цифрових комунікаційних рішень, узгодженістю з правовими нормами, закріпленими в українському законодавстві, і врахуванням нормативних положень країн Європейського Союзу щодо регулювання діяльності залізничного транспорту, аналізом даних фінансової і статистичної звітності АТ «Укрзалізниця», статистичних даних, матеріали українських і зарубіжних періодичних друкованих видань.

Висновки дисертації становлять логічне завершення проведеного автором дослідження та узагальнюють його основні результати. Зміст роботи демонструє належний рівень володіння автором методологією економічних досліджень. Дисертація містить достатню кількість ілюстративного та табличного матеріалу, що сприяє кращому сприйняттю викладеного змісту і підтверджує обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій дисертанта.

Зміст дисертації послідовно розкриває обрану тему дослідження.

Грунтуючись на дослідженні передумов та еволюції розвитку маркетингового управління дисертантом з'ясовано, що становлення даної концепції відбувалося в три етапи і включає донауковий період, період становлення і розвитку (с. 42-44). Доведено трансформацію концепції маркетингового управління під впливом процесів цифровізації, що зумовило зміну і появу нових інструментів управління поведінкою споживачів. Розширено наявну періодизацію етапів розвитку маркетингового управління за рахунок виділення трансформаційного етапу, що враховує особливості впливу цифрових маркетингових інструментів на систему управління залізничним транспортом (с. 50-53). Визначено, що під дією процесів глобалізації, цифрових трансформацій та змін у структурі зайнятості та споживанні маркетингове управління еволюціонувало в стратегічний інтерсуб'єктивний механізм керування взаємовідносинами зі стейкхолдерами, у межах якого створюються релевантні цінності та інструменти підтримки вражень для споживача.

Вивчення теоретичних концепцій щодо визначення змісту понять «маркетингове управління» та «управління маркетингом» надало змогу встановити існування процесного, інструментального та комплексного підходу до розуміння поняття «маркетингове управління» (с. 54-57). Визначено, що маркетингове управління підприємством – це управління відповідно до вимог ринку, що орієнтоване на формування нового бачення компанії за рахунок системного моніторингу ринкових вимог та постійної адаптації до ринкових змін. Беручи до уваги існуючі підходи до класифікації видів маркетингового управління (с. 58-59) доповнено їх типологізацію з урахуванням специфіки нинішніх турбулентних умов діяльності залізничного транспорту. Наявну класифікацію видів маркетингового управління дисертантом розширено такими ознаками як періодичність, рівень, причина та термін реалізації, а також глибина змін (с. 59-61). Розкрито принципи та функції маркетингового управління (с. 62-65). Відзначено, що під впливом глобальних трансформацій суттєво змінюється поведінка споживачів та механізми функціонування ринків, зумовлюючи потребу корегування методів адаптації бізнесу до мінливого середовища і впровадження прогресивних інструментів управління попитом.

Аналіз стану і проблеми функціонування залізничного транспорту України дозволив констатувати наявність глибокої кризи в діяльності галузі, що становить загрозу її подальшому існуванню і обмежує ефективність маркетингового управління (с. 66-88). З'ясовано основні причини, що зумовили наростання кризи в галузі і спровокували наростання у стейкхолдерів проявів соціально-економічної аномії, за якої втрачається відчуття соціально-економічної цінності послуг залізничного транспорту, що призводить до появи

негативних асоціацій і як наслідок до відмови користуватися його послугами (с. 89-92). Розкрито ключові прояви існування соціально-економічної аномії у взаємовідносинах «стейкгоल्дер-залізничний транспорт» та зроблено висновок, що в нинішніх турбулентних умовах для забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту і підвищення ефективності його бізнес-процесів необхідним є впровадження прогресивних методів та інструментів маркетингового управління стратегічною маневреністю галузі (с. 93-102).

Досліджено особливості реалізації цифрових перетворень на залізничному транспорті і трансформації маркетингових комунікацій (с. 105-121). Для подолання назрілих негативних тенденцій у взаємодії залізничної галузі з стейкгольдерами і вибору ефективних методів та моделей маркетингового управління в даній сфері запропоновано використання принципів та положень крос-функціональності (с. 122-125). Дисертантом крос-функціональний підхід до маркетингового управління залізничним транспортом запропоновано розглядати як концептуальну модель, що об'єднує зусилля стейкгоल्дерів задля спільного розроблення й реалізації погоджених маркетингових рішень (с. 126). Розроблена концепція маркетингового управління передбачає конструювання динамічної інтегрованої системи управлінських впливів, сформованої на синтезі маркетингових принципів та взаємоузгодженості стратегічних, тактичних та комунікаційно-інтерфейсних компонентів управління (с. 127-129).

Доведено, що ефективне впровадження крос-функціонального підходу в маркетингове управління залізничним транспортом в умовах масштабування цифрових змін неможливе без розвинутого цифрового потенціалу (с. 130-148). Дану категорію дисертантом запропоновано трактувати як інтегральну характеристику залізничної галузі, що відображає її здатність ініціювати, впроваджувати та ефективно використовувати цифрові технології для забезпечення інноваційного розвитку, підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та адаптації до викликів цифрової трансформації. Ідентифіковано три етапи становлення концепції формування цифрового потенціалу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, що супроводжувалося зміною його структурних елементів. Розкрито мету, об'єкт, завдання формування цифрового потенціалу та окреслено інформаційну, маркетингову, управлінську, організаційну та інноваційну компоненти (с. 149-151). Аргументовано, що їх цілісне та взаємопов'язане застосування забезпечує можливість формування ефективного цифрового потенціалу маркетингового управління, здатного підтримувати прийняття якісних управлінських рішень у залізничній галузі в умовах глобальних економічних трансформацій.

Для забезпечення комплексності та системності маркетингового управління розвитком залізничного транспорту дисертантом обґрунтовано доцільність побудови механізму, який інтегрує стратегічний контроль в поелементну архітектуру маркетингових інструментів, забезпечуючи крос-функціональну координацію, трансформацію економічних технологій партнерської взаємодії та впровадження клієнтоцентричної моделі галузевого зростання. У структурно-функціональному вимірі запропонований механізм

містить суб'єктну, цільову та об'єктну підсистеми, а також компоненти, що відображають технологічний аспект маркетингового управління (с. 152-162).

Автором доведено, що в умовах обмеженості власного ресурсного потенціалу здатність залізничного транспорту України забезпечувати інноваційне зростання та конкурентоспроможність на ринку транспортно-логістичних послуг залежить від прогресивності системи партнерських комунікацій підприємств галузі з іншими ринковими агентами в напрямі реалізації цифрових та екологічних змін. Вивчено змістове наповнення категорій партнерства, партнерських відносин та комунікацій і підходи до класифікації їх видів (с. 167-173). Зважаючи на стратегічну значущість формування та розвитку партнерських комунікацій для залізничного транспорту, проведено критичний аналіз підходів до управління співпрацею суб'єктів (ієрархічний, інтеграційний, комплексний, нормативний, системний, ситуаційний (адаптаційний), мережевий (екосистемний), синергетичний, процесний, ресурсний, ринковий, цільовий) і виявлено домінування мережевого або екосистемного підходу (с. 174-181). Розкрито теоретико-методологічні положення щодо формування моделі партнерської бізнес-екосистеми залізничного транспорту, в основу якої покладено принципи наскрізної взаємодії, циркулярності та коамбідекстерності. Деталізовано напрями та інструменти генерування системно-синергетичних цінностей партнерства через стратегічну інтеграцію залізничного транспорту з іншими суб'єктами ринку та застосування інноваційних важелів партнерського маркетингу (с. 182-186).

Ідентифіковано наростання екологічних викликів і активізацію процесів формування кліматично стійкого та сталого майбутнього за рахунок поступового впровадження принципів циркулярної економіки (с. 187-201). Обґрунтовано, що ключову роль у здійсненні переходу залізничного транспорту від лінійної до циркулярної економіки, відіграє маркетинг, формуючи широкі можливості для підвищення цінності бренду, зміцнення відносин з клієнтами та досягнення бізнес-цілей. Вивчення сутності та ключових особливостей категорії циркулярного маркетингу дозволило трактувати його як ефективний інструмент управління екологічними комунікаціями і генерування циркулярних цінностей у залізничній галузі (с. 202-206). Зазначене склало основу пропозицій дисертанта щодо управління екологічними партнерськими комунікаціями залізничного транспорту, що враховують трансформацію принципів та моделі циркулярної взаємодії економічних суб'єктів і передбачають поетапне генерування та реалізацію потенціалу циркулярності залізничної галузі шляхом впровадження інструментарію циркулярного маркетингу (с. 207-209).

Адаптувати український залізничний транспорт до трансформаційних викликів запропоновано шляхом формування наскрізного стійкого партнерства та розвитку наскрізної гібридної мобільності (с. 210-239). Останню дисертант трактує з точки зору інтеграції технологічних, інфраструктурних та організаційних рішень бізнес-суб'єктів, які забезпечують наскрізний характер транспортно-логістичної співпраці з урахуванням екологічності, цифровізації та гнучкості. Зважаючи на переосмислення принципів та трансформації підходів до побудови партнерських відносин у ланцюгу постачання і переходу до створення

та поширення екологічно чистих цифрових ланцюгів постачання, розроблено стратегію наскрізного партнерства залізничного транспорту, що визначає напрями, завдання та інструменти розбудови стійких партнерських зв'язків підприємств залізничного транспорту з іншими учасниками транспортно-логістичного ринку з метою комплексного сервісного обслуговування і генерування екологічно чистих та цифрових транспортних рішень (с. 240-244).

Досліджено процеси лібералізації залізничного транспорту і доведено, що їх поширення сприяло посиленню конкуренції і стимулювало залізничні компанії покращувати якість послуг та розвивати інтермодальні перевезення (с. 248-264). Дослідження існуючих і потенційно привабливих моделей конкуренції в залізничній галузі продемонструвало, що нині формується полігібридний ринок, який поєднує елементи різних типів конкурентних відносин (с. 264-272). За таких умов основним завданням маркетингового управління стає формування конструктивного конкурентного ландшафту, під яким запропоновано розглядати збалансовану структурну композицію елементів конкуренції у полігібридному конкурентному середовищі, яка забезпечує приріст суспільної цінності залізничного транспорту і виражається в зростанні кількості споживачів та рівня їх лояльності, якості бізнес-процесів, обсягів виконання суспільно значущих функцій підприємствами галузі (с. 273-283).

Дисертантом обґрунтовано, що здатність компаній швидко адаптуватися до режимів співпраці та конкуренції, орієнтуючись на пошук взаємовигідних рішень, стане в найближчій перспективі однією з ключових конкурентних переваг. Такий коопетиційний підхід до розвитку конкурентних відносин забезпечить залізничній галузі більш ефективну реакцію на зовнішні виклики, сприятиме прискоренню інноваційних процесів і створенню додаткової цінності для споживачів. Розкрито сутність та характерні риси коопетиції і систематизовано її різновиди (с. 284-294). Надано пропозиції щодо удосконалення класифікації коопетиції на залізничному транспорті за ознаками: бізнес-сфери залізничного транспорту; тип поєднання активів; повторюваність діяльності; фокус уваги; мета і характер; тип довіри (с. 295-300). Розроблено підхід до оцінювання рівня критичності бар'єрів коопетиції на залізничному транспорті і розраховано відповідний інтегральний показник, значення якого вказало на необхідність впровадження радикальних підходів до вирішення системних проблем співпраці (с. 301-308). З метою подолання наявних бар'єрів коопетиції запропоновано створення цифрового регулятора і впровадження комплексу маркетингу щодо обґрунтування цільового ринку для коопетиції та розвитку співпраці між учасниками таких відносин (с. 309-314).

Досліджено теоретичні та практичні аспекти інноваційного розвитку залізничного транспорту і основні фактори-перешкоди на шляху до інноваційних змін у галузі (с. 314-328). Запропоновано для підвищення ефективності інноваційної діяльності формування компетентісно-маркетингового агентства інноваційного розвитку залізничного транспорту, в структуру якого входять аналітичний, навчально-знансєвий, комунікаційно-координаційний і проєктний сектори (с. 329-339). Розкрито завдання кожного з підрозділів агентства,

виконання яких в комплексі дозволить приймати раціональні рішення і активізувати інноваційну діяльність залізничного транспорту.

Виявлено, що здатність передбачати й задовольняти очікування клієнтів визначає стратегічну цінність залізничних перевезень на ринку транспортних послуг. Зазначене дозволило обґрунтувати доцільність впровадження підходу до управління комунікаціями залізничного транспорту з клієнтами та їх досвідом на засадах резильєнтності та проактивності (с. 344-361). Розроблено резильєнтну клієнтоорієнтовану стратегію залізничного транспорту, що зорієнтована на забезпечення стійкості до кризових викликів, збереження високого рівня фокусування на потребах клієнтів та проактивне передбачення запитів клієнтської аудиторії. Визначено етапи її розроблення та реалізації, а також ідентифіковано технологічні інструменти підтримки впровадження (с. 362-367).

Сформульовано підхід до оцінки рівня розвитку клієнтоорієнтованого залізничного транспорту, що базується на розрахунку відповідного інтегрального показника та застосуванні авторегресійної моделі ARIMA для прогнозування майбутньої задоволеності клієнтів та якості послуг залізничного транспорту, і розкрито сценарій впровадження цифрової моделі оцінювання рівня клієнтоорієнтованості послуг залізничного транспорту (с. 368-393).

Вивчення змісту концепції інтерсуб'єктності у філософії, психології та в площині комунікацій дозволило розкрити ключові ознаки інтерсуб'єктності в системі маркетингового управління та обґрунтувати доцільність впровадження інтерсуб'єктного підходу до управління взаємовідносинами з клієнтами на залізничному транспорті України (с. 394-404). Дисертантом розкрито взаємозв'язок емпатійності, темпоральності та інтерсуб'єктності і розроблено модель маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами (с. 405-413). Запропонована модель розкриває стратегічні цілі та інструменти забезпечення емоційного, соціального та ціннісного партнерства залізничного транспорту з користувачами послуг на основі розвитку довіри, взаєморозуміння та співтворення досвіду, а її реалізація сприятиме підвищенню лояльності та громадської довіри клієнтів до залізничного транспорту.

За сукупністю та рівнем викладення наукових положень дисертаційну роботу Задоя Вячеслава Олександровича можна оцінити як закінчене дослідження, що містить вагомі та обґрунтовані наукові результати.

3. Наукова новизна, отриманих в дисертаційній роботі результатів.

Представлена дисертаційна робота Задоя Вячеслава Олександровича відзначається творчим характером та містить результати, що характеризуються науковою новизною. Вони полягають у наступному.

1. Наукові результати, отримані вперше:

– ґрунтуючись на положеннях крос-функціональності сформовано концепцію маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, що

передбачає конструювання динамічної інтегрованої системи управлінських впливів і побудована на синтезі маркетингових принципів та взаємоузгодженості стратегічних, тактичних та комунікаційно-інтерфейсних компонентів управління (с. 126-129). Надані пропозиції мають на меті забезпечити відповідність управлінських рішень динаміці ринкових трансформацій і очікуванням споживачів та в сукупності сформулюють передумови для еволюційного нарощення ціннісного потенціалу залізничного транспорту;

- вперше окреслено термін «конструктивний конкурентний ландшафт залізничного транспорту», під яким запропоновано розглядати збалансовану структурну композицію елементів конкуренції (суб'єктів, механізмів) у полігібридному конкурентному середовищі, яка забезпечує приріст суспільної цінності залізничного транспорту і виражається в зростанні кількості споживачів та рівня їх лояльності, якості бізнес-процесів, обсягів виконання суспільно значущих функцій галуззю (с. 277-284). Це склало теоретичний базис для обґрунтування завдань та інструментів маркетингового управління в сучасних умовах формування конкурентного транспортно-логістичного ринку;

- запропоновано стратегію наскрізного партнерства залізничного транспорту, що відображає дію глобальних трансформацій у транспортно-логістичній сфері, визначає напрями, завдання та інструменти розбудови стійких партнерських зв'язків залізничного транспорту з іншими учасниками транспортно-логістичного ринку з метою комплексного сервісного обслуговування і генерування екологічно чистих та цифрових транспортних рішень (с. 240-244). Практичне впровадження такої ініціативи сприятиме розвитку транспортно-логістичного бізнесу на залізничному транспорті на основі переходу від виключно технологічної трансформації до інтеграції бізнес-процесів та технологічних рішень, екологізації транспортно-логістичної діяльності і покращення традиційних компонентів обслуговування;

II. Наукові результати, які класифіковано як удосконалені:

- механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту за рахунок інтеграції стратегічного контролю в поелементну архітектоніку маркетингових інструментів, що забезпечують крос-функціональну координацію, трансформацію економічних технологій партнерської взаємодії та впровадження клієнтоцентричної моделі галузевого зростання (с. 153-162). Це в цілому забезпечує комплексність та системність маркетингового управління розвитком залізничного транспорту;

- керуючись принципами наскрізної взаємодії, циркулярності та коамбідекстерності розроблено теоретико-методологічні положення щодо формування моделі партнерської бізнес-екосистеми залізничного транспорту, які окреслюють напрями та інструменти генерування системно-синергетичних цінностей партнерства через стратегічну інтеграцію залізничного транспорту з іншими суб'єктами ринку та застосування інноваційних важелів партнерського маркетингу (с. 181-186). Практичне втілення таких положень сприятиме реалізації стратегічних інтересів залізничного транспорту та формуванню стійких конкурентних переваг на ринку транспортно-логістичних послуг;

– враховуючи особливості трансформації принципів та моделі циркулярної взаємодії економічних суб'єктів удосконалено підхід до управління екологічними партнерськими комунікаціями залізничного транспорту, що передбачає поетапне генерування та реалізацію потенціалу циркулярності залізничної галузі за рахунок впровадження інструментарію циркулярного маркетингу (с. 206-209). Впровадження даного підходу сприятиме адаптації залізничного транспорту до трансформаційних екологічних викликів бізнес-середовища;

– теоретико-методичні основи маркетингового управління розвитком коопетиції на залізничному транспорті, що включають: 1) класифікацію видів коопетиції за ознаками: бізнес-сфери залізничного транспорту (пасажирські і вантажні перевезення, управління інфраструктурою, експлуатація та обслуговування рухомого складу, дослідження та розробки); тип поєднання активів (комплементарні, мультиплікативні, конгломератні, синергетичні); повторюваність діяльності (постійні, разові, регулярні, нерегулярні); фокус уваги (внутрішні, зовнішні); мета і характер (проектні, операційні, стратегічні); тип довіри (логічні, знаннєві, ідентифікаційні); 2) підхід до оцінювання бар'єрів коопетиції за індикаторами комунікаційно-управлінської недовіри, організаційної та технологічної несумісності, регуляторної складності, економічної недоцільності і кадрової компонент; 3) впровадження цифрового регулятора коопетиції та маркетингового комплексу забезпечення успішної співпраці (с. 294-313). Надані пропозиції забезпечують результативність коопетиційних відносин на залізничному транспорті;

– запропоновано створення компетентісно-маркетингового агентства інноваційного розвитку залізничного транспорту, що включає аналітичний, навчально-знаннєвий, комунікаційно-координаційний та проектний сектори, і деталізовано розкрито їх функції. Це склало основу пропозиції щодо організаційного підходу до підвищення ефективності маркетингового управління розвитком залізничного транспорту (с. 335-339);

– для зростання рівня когнітивної, емоційної та психологічної прив'язаності споживачів, підвищення лояльності та суспільної довіри клієнтів до залізничного транспорту розроблено модель маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами, що ґрунтується на принципах інтерсуб'єктності, темпоральності та емпатійності, і яка розкриває стратегічні цілі та інструменти забезпечення емоційного, соціального та ціннісного партнерства залізничного транспорту з користувачами послуг на основі розвитку довіри, взаєморозуміння та співтворення досвіду (с. 405-413);

III. Наукові результати, які набули подальшого розвитку:

– за рахунок доповнення періодів еволюції маркетингового управління четвертим «трансформаційним» етапом, що враховує особливості впливу цифрових маркетингових інструментів на систему управління залізничним транспортом, і розширення класифікації видів маркетингового управління за ознаками періодичності, рівня, причин, глибини змін та терміну реалізації поглиблено теоретичні основи розвитку маркетингового управління

залізничного транспорту (с. 48-65). Це дозволило визначитися з прогресивними інструментами маркетингового управління на залізничному транспорті;

- послідовність становлення концепції формування цифрового потенціалу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, що передбачає виокремлення трьох етапів трансформації його елементів і деталізацію останнього періоду за рахунок розкриття мети, об'єкту, завдань генерування цифрового потенціалу та окреслення його інформаційної, маркетингової, управлінської, організаційної та інноваційної компонентів (с. 149-151). Розроблені положення є базисом для забезпечення подальшого економічного розвитку залізничного транспорту;

- для адаптації залізничного транспорту до кризових умов функціонування, збереження лояльності споживачів та нарощення клієнтської бази залізничного транспорту запропоновано впровадження резильєнтної клієнтоорієнтованої стратегії залізничного транспорту, що зорієнтована на забезпечення стійкості до кризових викликів, збереження високого рівня фокусування на потребах клієнтів та проактивне передбачення запитів клієнтської аудиторії. Визначено етапи розроблення та реалізації стратегії, а також ідентифіковано технологічні інструменти підтримки її впровадження (с. 362-367).

4. Практичне значення отриманих результатів дослідження.

Обґрунтовані в дисертації теоретичні висновки, методичні положення і практичні рекомендації можуть бути використані в процесі обґрунтування стратегії розвитку залізничного транспорту і дозволять сформулювати ефективний маркетинговий інструментарій її реалізації.

Окремі положення наукової новизни дисертаційної роботи вивчено та використано в діяльності підприємств. Підхід до наскрізного партнерства транспортних підприємств впроваджено в діяльність ТОВ «ІНТЕРПАЙП Україна» (акт про впровадження №18/1 від 11 квітня 2024 р.) та ТОВ «Лебединський МБДЕ завод «Темп» (акт про впровадження від 07 липня 2025 р.), організаційний підхід щодо маркетингового управління інноваційним розвитком впроваджено в діяльність ЦТС «Ліски» АТ «Укрзалізниця» (акт про впровадження №21/06 від 20 червня 2025 р.), механізм маркетингового управління використано в діяльності Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт про впровадження № 58/18-24 від 17 березня 2025 р.), модель маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами впроваджено в діяльність Служби статистики Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт про впровадження № 87/15-21 від 15 квітня 2025 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Українського державного університету науки і технологій під час викладання дисциплін «Основи інноваційних технологій», «Менеджмент організацій», «Управління проектами», «Корпоративне управління», і також при керівництві підготовкою й захистом

випускних кваліфікаційних робіт магістрів, що підтверджується актом впровадження від 18 липня 2025 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 і висновки дисертаційної роботи опубліковано у 56 наукових працях, у тому числі: 2 розділи у колективних монографіях (з них 1 розділ у монографії, включеної до міжнародної наукометричної бази Scopus), 24 статті у наукових фахових виданнях України, 4 статті у закордонних виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз (з них 2 статті у виданнях, включених до міжнародної наукометричної бази Scopus); 26 публікацій тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій. Загальний обсяг усіх публікацій становить 33,1 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 22,7 ум.-друк. арк

6. Структура та зміст дисертаційної роботи.

Дисертація Задої В. О. складається зі вступу, п'яти розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 516 сторінок, у т. ч. основний текст займає 378 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 95 рисунками, 17 таблицями та містять 6 додатків. Список використаних джерел налічує 447 найменувань.

Робота за обсягом і структурою відповідає встановленим вимогам до докторських дисертацій економічного спрямування. Логіка дослідження чітко узгоджена з визначеними метою та завданнями, що зумовлює послідовність і обґрунтованість побудови роботи. Структура дисертації корелює з її назвою, науковою метою та дослідницькими завданнями. Оформлення основного тексту роботи та реферату здійснено відповідно до чинних нормативних вимог. Наукові положення викладено чітко, логічно та аргументовано; висновки і рекомендації базуються на результатах власних досліджень автора. Текст дисертації вирізняється науковою точністю, стилістичною грамотністю та ясністю викладу.

7. Відсутність (наявність) порушень академічної доброчесності

У результаті всебічного аналізу положень дисертаційної роботи та наукових публікацій, що містять результати дослідження, встановлено відсутність ознак порушення академічної доброчесності, зокрема таких як академічний плагіат, фабрикація чи фальсифікація даних.

У дисертаційній роботі використання ідей, наукових результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело, а, отже, дисертацію Задої Вячеслава Олександровича можна визначити як самостійну оригінальну працю, яка не містить порушень академічної доброчесності.

8. Дискусійні положення та зауваження до роботи.

Попри високий рівень теоретичних та прикладних досліджень, представлених у дисертаційній роботі, доцільно звернути увагу на окремі недоліки та дискусійні аспекти, що потребують уточнення або подальшого опрацювання. Основні з них можна узагальнити наступним чином:

1. Відзначаючи високу наукову значущість авторської пропозиції щодо створення компетентісно-маркетингового агентства інноваційного розвитку залізничного транспорту (с. 336), слід зауважити, що її практична ефективність могла б бути підсилена за рахунок детальнішого окреслення напрямів діяльності проєктного сектору агентства, зокрема шляхом конкретизації ініціатив, на реалізацію яких буде спрямована його робота.

2. Позитивно характеризує дисертацію представлений на рис. 2.11 (с. 154) механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту. Однак, залишилося незрозумілим, що саме автор розуміє під забезпеченням крос-функціональної координації в залізничній галузі.

3. Заслуговує уваги представлена автором на рис. 2.10 (с. 150) етапність становлення концепції формування цифрового потенціалу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, в межах якої виокремлено три етапи трансформації його елементів. Разом з цим слід було б доповнити компонентний склад вказаного цифрового потенціалу культурною складовою, що відображає відкритість до інновацій, гнучкість, толерантність до змін.

4. Розкриваючи на с. 182-186 і рис. 3.6 теоретико-методологічні положення щодо формування моделі партнерської бізнес-екосистеми залізничного транспорту, дисертанту доцільно було б розкрити детальніше інструменти реалізації потенціалу коамбідекстерності в залізничній галузі.

5. Пропозиція дисертанта щодо управління екологічними партнерськими комунікаціями в залізничному транспорті (с. 207-209) заслуговує на увагу з огляду на її наукову новизну та актуальність. Разом з цим інструментарій циркулярного маркетингу в контексті залізничної галузі потребує більш ґрунтовного розкриття з позиції практичного застосування, зокрема щодо механізмів його реалізації в умовах сталого розвитку.

6. Викликає науковий інтерес етапність розвитку маркетингового управління, відображена на рис. 1.2 (с. 48). Водночас доцільно зауважити, що запропонована періодизація не повною мірою враховує специфіку трансформації маркетингових підходів у залізничній галузі, зокрема з огляду на її інфраструктурну складність, регуляторні обмеження та динаміку цифрових змін.

7. Сформовані дисертантом у третьому розділі пропозиції щодо управління партнерськими комунікаціями залізничного транспорту на засадах маркетингу доцільно було б доповнити розробленням аналітичних панелей для відстеження ефективності партнерства в напрямі реалізації цифрових та екологічних змін.

8. Заслуговує на увагу ініціатива автора щодо інтеграції концептів коамбідекстерності, циркулярності та наскрізної взаємодії в межах моделі партнерської бізнес-екосистеми залізничного транспорту. Поряд з цим доцільно було б більш ґрунтовно розкрити механізми інтеграції екологічних та цифрових

стратегій у межах цієї екосистеми, зокрема через представлення прикладів практичної взаємодії між її учасниками.

Зазначені зауваження не знижують високого наукового рівня дисертаційної роботи Задоя Вячеслава Олександровича.

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

Дисертаційна робота Задоя Вячеслава Олександровича «Теоретико-методологічні основи маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації» 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 Задоя В. О. як вирішення важливої науково-прикладної проблеми – розроблення теоретико-методологічних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації. Результати, отримані автором у процесі дослідження, вирізняються достовірністю, а сформульовані висновки та пропозиції є теоретично обґрунтованими і мають вагомe практичне значення.

У цілому дисертація на тему «Теоретико-методологічні основи маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації» відповідає вимогам «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук» (затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197), а тому її автор, Задоя Вячеслав Олександрович, заслуговує на присвоєння наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством.

Офіційний опонент:

завідувач кафедри маркетингу та
торговельного підприємництва
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна,
доктор економічних наук, професор

Вікторія ЧОБИТОК



Від отримано
спеціалізованою вченою
радою № 64.820.05
«14» листопада 2025 р.
Учений секретар
Чорнобровка І. В.