

ДО СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ
Д 64.820.05 УКРАЇНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ

ВІДГУК

опонента на дисертаційну роботу

Задої Вячеслава Олександровича

на тему «**Теоретико-методологічні основи маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації**», яка подана до захисту в спеціалізовану вчену раду Д 64.820.05 Українського державного університету залізничного транспорту на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження

В умовах цифрової трансформації економіки, що супроводжується високою турбулентністю зовнішнього середовища і характеризується інтенсифікацією конкурентної боротьби за споживачів на ринку, щоб підвищити стійкість та сформувавши довгострокову цінність бізнесу, підприємства змушені змінювати традиційні моделі взаємодії зі стейкхолдерами, впроваджуючи цифрові платформи комунікації, інструменти аналітики поведінки клієнтів та адаптивні механізми управління, засновані на принципах прозорості, персоналізації та сталого розвитку. Така зростаюча роль цифрових технологій, аналітики даних та платформених рішень обумовила еволюцію маркетингових концепцій, актуалізувавши потребу в стратегічному управлінні клієнтоорієнтованістю, цифровою інфраструктурою та кооперативною участю партнерів у формуванні конкурентних переваг.

Залізничний транспорт, як системоутворювальна галузь національної економіки, перебуває на перетині викликів і можливостей. У той час як провідні європейські залізничні оператори реалізують масштабні програми цифрової модернізації, інтегруючи інноваційні маркетингові інструменти в управлінські процеси, українська залізнична галузь змушена функціонувати в умовах інфраструктурної зношеності, обмеженого фінансування, кадрового дефіциту та незавершених реформ, що суттєво ускладнюють процеси її сталого зростання і обмежують потенціал до впровадження інноваційних управлінських рішень, цифрових сервісів для клієнтів, а також сучасних логістичних і маркетингових моделей, здатних забезпечити конкурентоспроможність на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг. У таких умовах стратегічна трансформація залізничного транспорту не можлива без

впровадження прогресивної системи маркетингового управління, здатної інтегрувати цифрові технології, стратегічний контроль, клієнтську аналітику та інструменти взаємодії зі стейкхолдерами в єдиний механізм нарощення ціннісного потенціалу залізничної галузі.

Саме вирішенню зазначених питань і присвячена дисертаційна робота Задої В. О., в якій розроблено теоретико-методологічні засади, удосконалено методичні підходи і практичні положення щодо маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Дисертаційне дослідження узгоджене з ключовими положеннями 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).

Тематика дисертаційного дослідження узгоджується з напрямками науково-дослідної діяльності Українського державного університету науки і технологій, зокрема з такими науково-дослідними темами: «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

Основні наукові положення, висновки та рекомендації дисертації мають достатнє теоретичне, методологічне, методичне та емпіричне підґрунтя. Автором чітко сформульовано мету дослідження, що полягає у розробленні та науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних та науково-практичних положень щодо маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації, і окреслено зумовлені нею задачі; грамотно визначено теоретико-методологічну основу дослідження, здійснено добір методичного інструментарію та інформаційних джерел, що дозволили провести самостійне науково-аналітичне дослідження та отримати нові результати. Аргументованість приведених висновків і

пропозицій автора підтверджується наявністю ґрунтового аналізу значної кількості фундаментальних і новітніх наукових праць зарубіжних і вітчизняних вчених, що присвячені проблематиці маркетингового управління та формування прогресивного маркетингового інструментарію забезпечення розвитку залізничного транспорту. Це надало можливість дисертанту отримати достовірні та обґрунтовані наукові результати, які доведені до рівня методичних узагальнень і можуть бути використані в процесі обґрунтування стратегії розвитку залізничного транспорту.

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, наведених у дисертації, підтверджується використанням комплексу загальнонаукових і емпіричних методів дослідження: порівняльного аналізу і графічного методу, систематизації і класифікації, історико-діалектичного та структурно-функціонального методів, системного підходу, морфологічного аналізу, аналогії та екстраполяції, моделювання, експертного і розрахунково-аналітичного методів.

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 і висновки.

У першому розділі роботи, досліджуючи передумови виникнення маркетингового управління, автором ідентифіковано три періоди становлення даної концепції та виявлено, що становлення маркетингового управління пройшло донаукову стадію, етап становлення та етап подальшого розвитку (стор. 42–45). Ґрунтуючись на тому, що в умовах цифрової трансформації концепція маркетингового управління зазнає істотних змін під впливом впровадження інноваційних підходів і цифрових інструментів, спрямованих на формування споживчої поведінки, дисертантом запропоновано доповнити наявну еволюцію маркетингового управління шляхом включення четвертого «трансформаційного» етапу, що враховує специфіку цифрового впливу на систему управління залізничним транспортом (стор. 47–49). Розкрито вплив економічних, технологічних та соціальних трансформацій на систему маркетингового управління компаній та аргументовано, що в сучасних умовах маркетингове управління трансформується з інструменту просування продукції у людиноцентричну модель управління партнерськими взаємовідносинами, яка орієнтована на формування релевантних цінностей і норм, а також на створення механізмів підтримки емоційного досвіду споживача (стор. 49–53).

Аналіз наукових поглядів на визначення змісту понять «маркетингове управління» та «управління маркетингом» (стор. 53–58), дав змогу дисертанту виявити існування процесного, інструментального та комплексного підходу

до розуміння маркетингового управління і навести його характеристики, що відрізняють від поняття «управління маркетингом». Ґрунтуючись на цьому, маркетингове управління запропоновано розглядати з позиції управління відповідно до вимог ринку, що орієнтоване на формування нового бачення компанії за рахунок системного моніторингу ринкових вимог та постійної адаптації до ринкових змін (стор. 58). Доповнено наявну класифікацію видів маркетингового управління шляхом включення до її складу таких ознак, як 1) періодичність реалізації: одноразове, періодичне, системне; 2) рівень реалізації інструментарію: АТ «Укрзалізниця», філія АТ «Укрзалізниця», виробничі підрозділи; 3) причина реалізації: ситуативне (викликане певними обставинами, що склалися на підприємстві), ініціативне (ініційоване та прийняте для реалізації вищим керівництвом як інструмент стратегічного розвитку), програмне (реалізується в рамках певної програми); 4) глибина змін: адаптивне, прогресивне, регресивне; 5) термін реалізації: коротко-, середньо- та довгострокове (стор. 58–61). Розкрито принципи, функції маркетингового управління (стор. 61–65) та аргументовано, що трансформація споживчої поведінки і відповідні зміни у ринкових механізмах обумовлюють необхідність переосмислення бізнес-стратегій адаптації до нестабільного середовища діяльності компаній та актуалізують доцільність застосування сучасних маркетингових інструментів для ефективного управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Діагностика стану і проблем функціонування залізничного транспорту України (стор. 66–88) дозволила автору дисертації ідентифікувати стан глибокої кризи в галузі та її низьку здатність ефективно реагувати на ринкові виклики. Зроблено висновок, що збереження неефективної управлінської моделі з ознаками бюрократизму, централізації та технологічної відсталості, а також розрив між маркетинговою політикою і реальними потребами ринку спричиняє соціально-економічну аномію серед стейкхолдерів, що веде до втрати довіри до залізничної галузі і вказує на зниження соціально-економічної цінності послуг залізничного транспорту. Розкрито ключові прояви існування соціально-економічної аномії у взаємовідносинах «стейкхолдер – залізничний транспорт» і обґрунтовано, що стає зростання та конкурентоспроможність залізничної галузі можливо і необхідно забезпечити шляхом впровадження інноваційних маркетингових інструментів та оновлення моделей взаємодії зі стейкхолдерами (стор. 89–102).

У другому розділі дисертації автором проаналізовано специфіку цифрових трансформацій у сфері залізничного транспорту та еволюцію маркетингових комунікацій (стор. 105–121). Проведено порівняння конґруентного та крос-функціонального підходів до маркетингового управління, доповнене аналізом специфіки макро- і мікросередовища діяльності залізничного транспорту, і зроблено висновок щодо доцільності застосування принципів і положень крос-функціональності в управлінні маркетинговими процесами галузі, зважаючи

на негативні тенденції у взаємовідносинах залізничної галузі з стейхолдерами (стор. 122–125). Крос-функціональний підхід до маркетингового управління залізничним транспортом запропоновано розглядати як концептуальну модель, що об'єднує зусилля стейкхолдерів задля спільного розроблення та реалізації погоджених маркетингових рішень, і передбачає конструювання динамічної інтегрованої системи управлінських впливів, сформованої на синтезі маркетингових принципів та взаємоузгодженості стратегічних, тактичних та комунікаційно-інтерфейсних компонентів управління (стор. 126). Це лягло в основу концепції маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, покликаної забезпечити відповідність управлінських рішень динаміці ринкових трансформацій і очікуванням споживачів, сформувавши цим самим передумови для еволюційного нарощення ціннісного потенціалу залізничного транспорту (стор. 127–129).

З огляду на те, що в нинішніх трансформаційних умовах ключовим фактором підтримки конкурентоспроможності є цифровізація бізнес-процесів компаній, автором обґрунтовано доцільність розвитку цифрового потенціалу як інструменту оновлення діючої на залізничному транспорті системи маркетингу (стор. 130–148). Розкрито зміст поняття цифрового потенціалу залізничного транспорту з позиції інтегральної характеристики 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. Визначено складові цифрового потенціалу залізничної галузі та розкрито послідовність становлення концепції формування цифрового потенціалу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту (стор. 138). Ідентифіковано мету, об'єкт, завдання генерування цифрового потенціалу та окреслено його інформаційну, маркетингову, управлінську, організаційну та інноваційну компоненти. Зроблено висновок, що цифровий потенціал маркетингового управління здатен підтримувати прийняття якісних управлінських рішень у залізничній галузі в умовах глобальних економічних трансформацій (стор. 149–151).

Грунтуючись на тому, що в умовах високої динаміки ринку, змінності кон'юнктури та зростаючої конкуренції ефективність функціонування залізничного транспорту неможлива без впровадження результативного механізму маркетингового управління і застосування прогресивних інструментів ідентифікації, оцінювання та адаптації стратегії до викликів оточення, дисертантом обґрунтовано доцільність інтеграції стратегічного контролю до його складу. На цій основі дисертантом сформовано механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, який інтегрує стратегічний контроль в поелементну архітектуру маркетингових інструментів, що забезпечують крос-функціональну координацію, трансформацію економічних технологій партнерської взаємодії та

впровадження клієнтоцентричної моделі галузевого зростання. У структурно-функціональному аспекті запропонований механізм автором подано у вигляді сукупності суб'єктної, цільової та об'єктної підсистем, які доповнені елементами, що репрезентують технологічну складову маркетингового управління та відображають системну взаємозалежність між основними структурними компонентами (стор. 151–162).

Третій розділ роботи містить пропозиції щодо управління партнерськими комунікаціями залізничного транспорту на засадах маркетингу. Зважаючи на те, що залізничний транспорт України функціонує в умовах обмеженого ресурсного потенціалу і не здатен самостійно підтримувати сталі темпи інноваційного зростання, дисертантом обґрунтовано важливість формування прогресивної системи партнерських комунікацій зі стейкхолдерами. З огляду на це, проаналізовано зміст категорій партнерства, партнерських взаємин і комунікацій, а також окреслено підходи до класифікації їх видів (стор. 167–173). Досліджено наявні підходи до управління партнерською взаємодією суб'єктів, що дозволило виявити домінування ієрархічної, інтеграційної, комплексної, нормативної, системної, ситуаційної (адаптаційної), мережевої (екосистемної), синергетичної, процесної, ресурсної, ринкової та цільової моделей реалізації комунікативної діяльності. Встановлено домінування мережевого (екосистемного) підходу до управління комунікаційною взаємодією, який розглядає комунікації як елемент відкритої, динамічної та взаємозалежної бізнес-екосистеми, розкрито переваги і виклики створення партнерських екосистем (стор. 173–182). Це лягло в основу пропозицій дисертанта, що стосуються формування моделі партнерської бізнес-екосистеми залізничного транспорту, яка ґрунтується на принципах наскрізної взаємодії, циркулярності та коамбідекстерності. В рамках даних положень автором окреслено напрями та інструменти генерування системно-синергетичних цінностей партнерства через стратегічну інтеграцію залізничного транспорту з іншими суб'єктами ринку та застосування інноваційних важелів партнерського маркетингу (стор. 182–187).

Дисертантом визначено, що посилення екологічних викликів стало чинником переходу до кліматично стійкої та ресурсоефективної моделі розвитку шляхом поступового впровадження принципів циркулярної економіки. З огляду на це, проаналізовано глобальні та національні ініціативи, спрямовані на інтеграцію циркулярних практик у діяльність бізнес-суб'єктів, та визначено, що наразі залізничний транспорт України демонструє критичну екологічну вразливість інфраструктури, що є наслідком низки системних викликів (стор. 187–201). Зважаючи на гостру необхідність переходу залізничного транспорту від лінійної до циркулярної моделі економіки задля підвищення рівня екологічної відповідальності галузі, обґрунтовано доцільність впровадження інструментарію циркулярного маркетингу. Останній розглянуто з позиції інструменту управління екологічними

комунікаціями і генерування циркулярних цінностей у залізничній галузі, що спрямований на формування сталих бізнес-моделей та взаємодію між компаніями, що прагнуть мінімізувати вплив на довкілля (стор. 202–206). З метою адаптації залізничного транспорту до трансформаційних екологічних викликів бізнес-середовища дисертантом розроблено підхід до управління екологічними партнерськими комунікаціями залізничного транспорту, що враховує трансформацію принципів та моделі циркулярної взаємодії економічних суб'єктів і передбачає поетапне генерування та реалізацію потенціалу циркулярності залізничної галузі за рахунок впровадження інструментарію циркулярного маркетингу (стор. 207–209).

Автором роботи констатовано, що регіоналізація промисловості, ніашорінг, цифровізація та екологічна політика урядів сприяли масштабній екологізації логістичних процесів і обумовили трансформацію принципів партнерства, стимулюючи формування екологічно орієнтованих цифрових ланцюгів постачання (стор. 209–240). Зважаючи на необхідність адаптації українських залізниць до трансформаційних викликів, дисертантом обґрунтовано доцільність формування наскрізного стійкого партнерства та розвитку наскрізної гібридної мобільності як механізмів забезпечення наскрізного характеру транспортно-логістичної співпраці з урахуванням екологічності, цифровізації та гнучкості, що ґрунтуються на технологічних, інфраструктурних та організаційних рішеннях бізнес-суб'єктів. З метою комплексного сервісного обслуговування і генерування екологічно чистих та цифрових транспортних рішень сформовано стратегію наскрізного партнерства залізничного транспорту, що розкриває напрями, завдання та інструменти розбудови стійких партнерських відносин галузі з іншими учасниками транспортно-логістичного ринку (стор. 240–244).

Викликають науковий інтерес розробки дисертанта, які викладені у четвертому розділі роботи і стосуються формування конкуренції на залізничному транспорті на засадах маркетингового управління. В межах даного розділу автором проведено дослідження процесів лібералізації залізничного транспорту та розкрито специфіку моделей розділення залізниць (стор. 248–257). На основі порівняння переваг і недоліків моделей розділення залізниць зроблено висновок про недоцільність формального копіювання зарубіжного досвіду реформування (стор. 258–273). Аналіз факторів, що впливають на конкурентні відносини в сучасних умовах господарювання, та різновидів конкуренції у залізничній сфері дав дисертанту підстави зробити висновок щодо поширення полігібридної моделі конкурентної взаємодії та доцільності формування конструктивного конкурентного ландшафту залізничного транспорту. Авторське бачення останнього зводиться до його розгляду з погляду збалансованої структурної композиції елементів конкуренції (суб'єктів, механізмів) у полігібридному конкурентному середовищі, яка забезпечує приріст суспільної цінності залізничного комплексу (стор. 273–283).

Дисертантом встановлено, що цифровізація обумовила трансформацію системи конкурентних відносин і призвела до формування їх нового типу – коопетиції, за якої має місце співпраця конкурентів для пошуку взаємовигідних можливостей у формуванні конкурентних переваг і досягненні успіху на ринку. Ґрунтуючись на цьому, розкрито сутність і характерні риси коопетиції, систематизовано її різновиди та надано пропозиції щодо розширення класифікації коопетиції на залізничному транспорті такими ознаками, як бізнес-сфери залізничного транспорту, тип поєднання активів, повторюваність діяльності, фокус уваги, мета і характер, тип довіри (стор. 284–300). Розроблено підхід до оцінювання рівня критичності бар'єрів коопетиції в залізничній галузі та проведено компонентне й інтегральне оцінювання рівня критичності бар'єрів коопетиції (стор. 301–309). Результати оцінювання дозволили автору вказати на системність наявних проблем у сфері співпраці та обґрунтувати доцільність створення цифрового регулятора і впровадження комплексу маркетингу щодо вибору цільового ринку для коопетиції та розвитку співпраці між учасниками таких відносин (стор. 309–314).

Зважаючи на масштабну потребу залізничного транспорту України у впровадженні ефективних інновацій, дисертантом визначено функції, принципи та етапи реалізації маркетингового управління інноваційним розвитком (стор. 314–331). Внесено пропозиції щодо створення компетентнісно-маркетингового агентства інноваційного розвитку залізничного транспорту, основне призначення якого полягатиме в наданні підтримки залізничним компаніям в ефективній реалізації інноваційних проєктів на основі використання новітніх маркетингових підходів та інструментів. Розроблено структуру агентства та визначено функції його ключових підрозділів (стор. 331–339).

Положення п'ятого розділу дисертаційної роботи спрямовані на розроблення клієнтоорієнтованої стратегії розвитку залізничного транспорту. Зокрема, зважаючи на те, що ключовою конкурентною перевагою залізничного транспорту є клієнтоорієнтованість його послуг, дисертантом досліджено особливості реалізації політики співпраці галузі з клієнтами (стор. 344–361). Автором констатовано, що наразі рівень задоволеності споживачів якістю послуг залізничного транспорту є вкрай низьким і не забезпечує стратегічну цінність залізничних перевезень на ринку транспортних послуг. На цій основі розроблено резильєнтну клієнтоорієнтовану стратегію залізничного транспорту, в межах якої окреслено етапи її розроблення та реалізації, а також ідентифіковано технологічні інструменти підтримки впровадження (стор. 361–367). Зроблено висновок, що реалізація даної стратегії сприятиме адаптації залізничного транспорту до кризових умов функціонування, збереженню лояльності споживачів та нарощенню клієнтської бази залізничного транспорту.

Ґрунтуючись на вивченні класичних метрик, що застосовуються для оцінювання рівня клієнтоорієнтованості компанії та встановлення відношення

клієнта до продукції чи послуги (стор. 367–379), визначено доцільність застосування інтегрального підходу для оцінки рівня розвитку клієнтоорієнтованого залізничного транспорту. Дисертантом сформульовано підхід, що базується на розрахунку інтегрального показника та застосуванні авторегресійної моделі ARIMA для прогнозування майбутньої задоволеності клієнтів та якості послуг залізничного транспорту (стор. 379–381).

Охарактеризовано інноваційні методи оцінювання клієнтського досвіду в залізничній галузі та констатовано, що відсутність ефективної моделі оцінювання рівня клієнтоорієнтованості послуг залізничного транспорту провокує низький рівень їх персоніфікованості та зниження лояльності клієнтів (стор. 382–389). На цій основі дисертантом обґрунтовано доцільність впровадження в систему управління якістю транспортно-логістичного обслуговування цифрової моделі оцінювання рівня клієнтоорієнтованості послуг залізничної галузі, що поєднуватиме цифрові технології та управлінські інструменти, які в комплексі створять можливість для клієнтської аналітики і прийняття обґрунтованих рішень у сфері якості обслуговування пасажирів. Розкрито аналітичну основу та розроблено сценарій впровадження цифрової моделі оцінювання рівня клієнтоорієнтованості послуг залізничного транспорту (стор. 389–394).

Зважаючи на те, що під впливом цифровізації трансформується споживча поведінка і модифікуються стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами, автором дисертації зосереджено увагу на вивченні концепції інтерсуб'єктності в маркетинговому управлінні (стор. 394–404). Ґрунтуючись на взаємозв'язку емпатійності, темпоральності та інтерсуб'єктності, обґрунтовано доцільність зміни концепції управління взаємовідносинами залізничного транспорту з клієнтами в напрямі формування рівноправної моделі участі споживачів у створенні сервісу (стор. 404–405). Задля зростання рівня когнітивної, емоційної та психологічної прив'язаності споживачів, підвищення лояльності та громадської довіри клієнтів до залізничного транспорту запропоновано реалізацію моделі маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами, що ґрунтується на принципах інтерсуб'єктності, темпоральності та емпатійності, і розкриває стратегічні цілі та інструменти забезпечення емоційного, соціального та ціннісного партнерства залізничної галузі з користувачами послуг на основі розвитку довіри, взаєморозуміння та співстворення досвіду (стор. 405–414).

За сукупністю та рівнем викладення наукових положень дисертаційну роботу Задоя Вячеслава Олександровича можна оцінити як закінчене дослідження з вагомими науковими результатами, які є достатньо обґрунтованими та достовірними.

3. Наукова новизна отримана в дисертаційній роботі

Представлена дисертаційна робота Задої В. О. відзначається творчим характером та містить результати, що характеризуються науковою новизною.

I. Зокрема вперше:

— враховуючи важливість підтримки високого рівня узгодженості управлінських рішень із динамікою ринкових трансформацій та зростаючими споживчими очікуваннями задля нарощення ціннісного потенціалу залізничного транспорту запропоновано концепцію маркетингового управління розвитком залізничної галузі, яка ґрунтується на засадах крос-функціональності і передбачає конструювання динамічної інтегрованої системи управлінських впливів, сформованої на синтезі маркетингових принципів та взаємоузгодженості стратегічних, тактичних та комунікаційно-інтерфейсних компонентів управління (стор. 126–129);

— з метою ідентифікації завдань та інструментів маркетингового управління в сучасних умовах формування конкурентного транспортно-логістичного ринку введено в науковий обіг поняття «конструктивний конкурентний ландшафт залізничного транспорту», як збалансованої структурної композиції елементів конкуренції (суб'єктів, механізмів) у полігібридному конкурентному середовищі, що забезпечує приріст суспільної цінності залізничного транспорту і виражається в зростанні кількості споживачів та рівня їх лояльності, якості бізнес-процесів, обсягів виконання суспільно значущих функцій залізничною галуззю (стор. 277–284);

— з урахуванням впливу глобальних трансформацій у транспортно-логістичній сфері сформовано стратегію наскрізного партнерства залізничного транспорту, що 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 (стор. 240–244).

II. Серед результатів, що удосконалюють наукові засади маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації, варто виділити наступні:

— задля забезпечення комплексності та системності маркетингового управління розвитком залізничного транспорту розроблено відповідний механізм, який інтегрує стратегічний контроль в поелементну архітектоніку маркетингових інструментів, що забезпечують крос-функціональну координацію, трансформацію економічних технологій партнерської взаємодії та впровадження клієнтоцентричної моделі галузевого зростання (стор. 153–162);

— реалізувати стратегічні інтереси залізничного транспорту та сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку транспортно-логістичних послуг запропоновано шляхом впровадження моделі партнерської бізнес-

екосистеми залізничного транспорту. В основу даної моделі автором покладено принципи наскрізної взаємодії, циркулярності, коамбідекстерності та інструменти генерування системно-синергетичних цінностей партнерства через стратегічну інтеграцію залізничного транспорту з іншими суб'єктами ринку та застосування інноваційних важелів партнерського маркетингу (стор. 181–186);

- підвищити адаптивність залізничного транспорту до трансформаційних екологічних викликів бізнес-середовища запропоновано за рахунок реалізації підходу до управління екологічними партнерськими комунікаціями. Останній враховує трансформацію принципів та моделі циркулярної взаємодії економічних суб'єктів і передбачає поетапне генерування та реалізацію потенціалу циркулярності залізничної галузі за рахунок впровадження інструментарію циркулярного маркетингу (стор. 206–209);

- розвинуто теоретико-методичні основи маркетингового управління розвитком коопетиції на залізничному транспорті за рахунок доповнення класифікації видів коопетиції такими ознаками, як: бізнес-сфери залізничного транспорту; тип поєднання активів; повторюваність діяльності; фокус уваги; мета і характер; тип довіри; формування підходу до оцінювання бар'єрів коопетиції за індикаторами комунікаційно-управлінської недовіри, організаційної та технологічної несумісності, регуляторної складності, економічної недоцільності і кадрової компонент та внесення пропозицій щодо впровадження цифрового регулятора коопетиції та маркетингового комплексу забезпечення успішної співпраці (стор. 294–313);

- проактивне ринковоорієнтоване управління інноваційною діяльністю залізничної галузі запропоновано реалізувати шляхом створення компетентісно-маркетингового агентства, що включає аналітичний, навчально-знаннявий, комунікаційно-координаційний та проектний сектори (стор. 335–339);

- ґрунтуючись на принципах інтерсуб'єктності, темпоральності та емпатійності сформовано модель маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами, 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 (стор. 405–413).

III. Отримали подальший розвиток:

- доповнено еволюцію маркетингового управління четвертим «трансформаційним» етапом, що враховує особливості впливу цифрових маркетингових інструментів на систему управління залізничним транспортом, і класифікацію видів маркетингового управління за ознаками періодичності, рівня, причин, глибини змін та терміну реалізації, що дозволило визначитися з прогресивними інструментами маркетингового управління на залізничному транспорті (стор. 48–65);

– визначено послідовність становлення концепції формування цифрового потенціалу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту шляхом виокремлення трьох етапів трансформації його елементів і деталізації останнього періоду за рахунок розкриття мети, об'єкту, завдань генерування цифрового потенціалу та окреслення його інформаційної, маркетингової, управлінської, організаційної та інноваційної компонент (стор. 149–151);

– з метою забезпечення стійкості до кризових викликів, збереження високого рівня фокусування на потребах клієнтів та проактивного передбачення запитів клієнтської аудиторії сформовано резильєнтну клієнтоорієнтовану стратегію залізничного транспорту, визначено етапи її розроблення та реалізації, а також ідентифіковано технологічні інструменти підтримки впровадження (стор. 362–367).

Проведений аналіз положень наукової новизни, розробок, висновків та рекомендацій дисертаційної роботи дозволяє встановити, що такі положення відповідають вимогам щодо обґрунтованості та наукової новизни, є самостійними авторськими напрацюваннями, мають наукову цінність та практичну значущість і відповідають вимогам, які пред'являються до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

4. Практичне значення отриманих результатів дослідження

Розробки та рекомендації дисертаційної роботи є теоретико-методологічним базисом та інструментарієм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації теоретичні висновки, методичні положення і практичні рекомендації можуть бути використані в процесі обґрунтування стратегії розвитку залізничного транспорту і дозволять сформувати ефективний маркетинговий інструментарій її реалізації.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування. Зокрема 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 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 Управління статистики АТ «Укрзалізниця» (акт про впровадження № 27/02-к від 24 лютого 2025 р.), модель маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами впроваджено в діяльність Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт про впровадження № 523-78/3н від 19 листопада 2024 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 проєктами», «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

Дисертація є результатом власних досліджень та самостійною науковою працею здобувача. Усі наукові результати, викладені у дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі містяться лише ті напрацювання, які становлять особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки та рекомендації, що сформульовані у дисертації є достовірними. Достовірність забезпечено використанням матеріалів офіційної статистики України, даних фінансової і статистичної звітності АТ «Укрзалізниця». У цілому, дисертаційна робота характеризується завершеністю, зміст дисертації відповідає поставленій меті. Зміст реферату ідентичний основним положенням дисертації, не містить положень, які не знайшли відображення в роботі.

Основні наукові результати дисертації, а також відповідні елементи наукової новизни Задої В. О., з достатньою аргументованістю викладено 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.

Результати дисертаційного дослідження були своєчасно оприлюдненні, кількість та обсяг опублікованих праць за напрямом роботи відповідає встановленим вимогам до публікації основних положень дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

6. Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертаційна робота 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.

Структура дисертаційного дослідження узгоджена з його метою та завданнями, що забезпечує логічну послідовність і внутрішню цілісність роботи. Назва, зміст і структура викладу матеріалів дисертації відповідають обраній тематиці, а її оформлення здійснено відповідно до чинних нормативних вимог. Основні наукові положення викладено аргументовано, послідовно та з належним рівнем конкретизації, а сформульовані висновки й рекомендації ґрунтуються на результатах власних досліджень здобувача. Проведене дослідження свідчить про глибоке розуміння автором сучасних наукових підходів вітчизняних і зарубіжних учених щодо маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації. Запропоновані теоретико-методологічні положення, методичні підходи й практичні рекомендації відзначаються високим рівнем опрацювання та адаптованістю до умов практичного впровадження в управління розвитком залізничного транспорту.

7. Відсутність (наявність) порушень академічної доброчесності

У процесі ознайомлення з матеріалами дисертаційного дослідження та аналізу наукових публікацій здобувача не виявлено фактів, що свідчили б про порушення принципів академічної доброчесності, зокрема проявів академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів. Ідеї, наукові положення та текстові фрагменти інших авторів використано з належним посиланням на джерела. Враховуючи це, дисертаційну роботу Задої Вячеслава Олександровича можна кваліфікувати як самостійне, оригінальне дослідження, що відповідає вимогам академічної доброчесності.

8. Дискусійні положення та зауваження до роботи

У роботі представлено ґрунтовні теоретичні та прикладні дослідження, що свідчить про високий рівень наукового опрацювання теми. Водночас варто зазначити наявність окремих недоліків і дискусійних аспектів, які потребують подальшого уточнення та наукового осмислення. Основні з них зводяться до такого:

1. Робота значно б виграла, якби розкриті на стор. 89–91 ключові ознаки соціально-економічної аномії на залізничному транспорті, було доповнено системою індикаторів для діагностики її рівня.

2. Викликають науковий інтерес пропозиції дисертанта, що стосуються становлення концепції формування цифрового потенціалу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту (стор. 149–151). Разом з цим

доцільно було б доповнити характеристику цифрового потенціалу конкретними індикаторами та прикладами цифрових інструментів, які використовуються в маркетинговому управлінні залізничним транспортом.

3. Для підвищення аналітичної глибини і цінності дисертаційного дослідження розроблений дисертантом механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, який інтегрує стратегічний контроль в поелементну архітектуру маркетингових інструментів (стор. 153–162) слід було доповнити інструментами та процедурою його реалізації, визначивши умови та відповідальних суб'єктів впровадження.

4. Робота мала б ще більше переваг, якби пропозиції дисертанта щодо впровадження цифрової моделі оцінювання рівня клієнтоорієнтованості послуг залізничного транспорту (стор. 389–394) було доповнено прикладами країн або компаній, які вже реалізували подібні моделі. Це дозволило б аргументувати доцільність впровадження та продемонструвати ефективність реалізації такої моделі.

5. Позитивне враження справляє приведення автором на стор. 317–325 дисертації аналіз світових трендів інноваційної модернізації залізничного транспорту. Разом з цим, слід було б зупинитися і на характеристиці тих інноваційних трансформацій, що наразі реалізуються у вітчизняній залізничній галузі.

6. На стор. 301–308 дисертації автором наводиться методика оцінювання рівня критичності бар'єрів коопетиції на залізничному транспорті, однак при цьому недостатньо уваги зосереджено на вивченні існуючих методів оцінювання рівня коопетиції.

7. Потребує уточнення авторське бачення категорії «комодифікація» (стор. 155 дисертації) в контексті реалізації стратегічного контролю як елементу механізму маркетингового управління розвитком залізничного транспорту.

Зазначені зауваження не знижують загальний досить високий науковий рівень дисертаційної роботи.

9. Загальний висновок.

Дисертаційна робота Задої Вячеслава Олександровича «Теоретико-методологічні основи маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації» є закінченим, самостійним дослідженням, яке вирізняється актуальністю тематики, глибоким теоретико-методологічним обґрунтуванням та науковою новизною отриманих результатів. Наведені наукові результати дозволяють кваліфікувати роботу Задої 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.

Отримані під час дослідження результати характеризуються високим рівнем достовірності, а сформульовані автором висновки та пропозиції ґрунтуються на належному теоретичному підґрунті та мають суттєве 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.

Опонент:

доктор економічних наук,
професор, завідувач
кафедри економіки, маркетингу та
бізнес-адміністрування

Національного транспортного університету  Вікторія ЯНОВСЬКА



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