

До Спеціалізованої вченої ради Д 64.820.05
Українського державного університету
залізничного транспорту

ВІДГУК

**опонента доктора економічних наук, професора
КРИВОРУЧКО ОКСАНИ МИКОЛАЇВНИ**
на дисертаційну роботу ЗАДОЇ 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

Залізничний транспорт посідає ключове місце у системі національної економіки, виконуючи важливу функцію в забезпеченні економічної безпеки держави, розвитку внутрішньої логістики та здійсненні міжнародних перевезень. Його ефективне функціонування визначає стабільність виробничих і торговельних зв'язків, сприяє інтеграції України у світовий економічний простір та забезпечує конкурентоспроможність національного ринку транспортних послуг. Саме тому підвищення ефективності управління розвитком залізничного транспорту має стратегічне значення як для сталого розвитку держави в цілому, так і для підвищення результативності окремих галузей економіки країни.

Сучасні умови цифрової трансформації докорінно змінюють характер функціонування транспортно-логістичних систем, висуваючи нові вимоги до управління розвитком залізничного транспорту. Традиційні підходи маркетингового управління, незважаючи на накопичений науковий доробок і значний практичний потенціал, виявляються недостатніми для забезпечення конкурентоспроможності галузі в умовах цифровізації. Вони залишаються фрагментованими, не повною мірою враховують специфіку цифрової взаємодії, крос-функціональних бізнес-процесів, а також зростаючу роль цифрових платформ, транспортних екосистем і клієнтоорієнтованих сервісних моделей. Відсутні концепції маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, що адекватно враховують цифровізацію галузі, цифрові моделі формування конкурентних переваг, зміну поведінки споживачів у цифровому середовищі, інтеграцію аналітичних систем та інтелектуальних платформ у процеси прийняття рішень. Недостатньо розробленими залишаються методологічні засади синхронізації маркетингових, технологічних та організаційних трансформацій, механізми управління партнерськими

взаємодіями у цифрових транспортних екосистемах, а також моделі стратегічної адаптації суб'єктів залізничного транспорту до цифрових викликів. У зв'язку з цим актуальною постає потреба у формуванні теоретико-методологічних основ маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації, спрямованих на створення цілісної концепції, удосконалення методичного інструментарію та обґрунтування сучасних управлінських механізмів.

Актуальність теми також підтверджується тим, що дослідження виконувалися 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).

Наукові результати і висновки дисертаційного дослідження є складовою розробок Українського державного університету науки і технологій, зокрема таких науково-дослідних тем: «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).

Мета дисертаційної роботи відповідає темі дослідження. Поставлені задачі розвивають перелік завдань, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети. Об'єкт і предмет дослідження визначені вірно.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

Наукові положення та висновки дисертаційної роботи отримані в результаті застосування системи загальнонаукових та спеціальних методів і прийомів дослідження, зокрема: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для виявлення проявів існування соціально-економічної аномії у відносинах «стейкхолдер–залізничний транспорт»; *систематизація та класифікація* – для класифікації типів маркетингового управління, видів коопетиції на залізничному транспорті; *історико-діалектичний* – для встановлення еволюції маркетингового управління, визначення 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

транспорт; *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 та рекомендації є достовірними, що підтверджується: обґрунтованим використанням теоретичних і методичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері маркетингового управління розвитком бізнес-суб'єктів, зокрема підприємств залізничного транспорту, а також їхньої цифрової трансформації; опорою на нормативно-правові акти України щодо функціонування залізничного транспорту, стратегічні документи та статистичні дані Міністерства інфраструктури України; використанням даних Державної служби статистики України, а також матеріалів українських і зарубіжних наукових та періодичних видань.

Висновки дисертації є логічним підсумком та узагальненням результатів досліджень, проведених автором. Аналіз змісту роботи Задої В. О. свідчить про впевнене володіння методами економічного аналізу та наукового дослідження. Дисертація містить численні ілюстрації та таблиці, що полегшують сприйняття матеріалу та підтверджують обґрунтованість представлених наукових положень, висновків і рекомендацій. Високий рівень аргументованості роботи підтверджується теоретичними й прикладними розробками, а також практичними пропозиціями, які можуть бути використані для розвитку галузі.

За змістом та рівнем викладення наукових положень дисертацію Задої Вячеслава Олександровича можна визнати завершеним дослідженням, що містить обґрунтовані й достовірні наукові результати з високою цінністю.

3. Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Представлена дисертаційна робота Задої Вячеслава Олександровича вирізняється творчим підходом і містить нові наукові результати. Вони полягають у такому:

1. Розвинуто теоретичні засади маркетингового управління розвитком залізничного транспорту (С. 47-49).

Розвиток теоретичних засад маркетингового управління полягає у розширенні теоретичної парадигми через цифровізацію, крос-функціональність та ринкову динаміку.

В роботі досліджено періоди еволюції маркетингового управління та

виокремлено четвертий «трансформаційний» етап, який враховує особливості впливу цифрових маркетингових інструментів на систему управління залізничним транспортом.

Проаналізовано теоретичні підходи до визначення змісту понять «маркетингове управління» та «управління маркетингом», окреслено їх ключові характеристики та відмінні риси. Зроблено висновок, що маркетингове управління підприємством є діяльністю, зорієнтованою на задоволення вимог ринку, формування нового стратегічного бачення компанії через системний моніторинг ринкових змін та безперервну адаптацію до них (С. 53-58). Розширено наявну класифікацію видів маркетингового управління за такими ознаками: 1) періодичність впровадження – одноразове, періодичне та системне; 2) рівень застосування інструментарію – АТ «Укрзалізниця», філії АТ «Укрзалізниця», виробничі підрозділи; 3) мотив реалізації – ситуативне, ініціативне, програмне; 4) глибина змін – адаптивне, прогресивне, регресивне; 5) термін реалізації – коротко-, середньо- та довгострокове. Дисертантом доведено, що використання такої класифікації дозволить більш системно та обґрунтовано обирати ефективні інструменти маркетингового управління залізничним транспортом (С. 59-61). Висвітлено принципи та функції маркетингового управління. Обґрунтовано, що під впливом глобальних трансформацій відбуваються суттєві зміни у поведінці споживачів та механізмах функціонування ринків, що зумовлює необхідність коригування методів адаптації бізнесу до динамічного середовища та стимулює впровадження сучасних інструментів управління попитом (С. 61-66).

2. Вперше обґрунтовано концепцію маркетингового управління розвитком залізничного транспорту на засадах крос-функціональності та трансформації конструктивного конкурентного ландшафту (С. 126-129).

Попередні роботи у сфері менеджменту та маркетингу транспорту здебільшого розглядали маркетинг як функціональний інструмент або як частину логістичної системи. Дослідження не пропонували інтегральної концепції, яка б поєднувала крос-функціональність, стратегічне партнерство, цифрову взаємодію та зміну конкурентної поведінки галузі.

Здобувач уперше синтезував ці підходи в цілісну концепцію маркетингового управління з визначенням механізмів трансформації конкурентного ландшафту. Це дозволяє розглядати залізничний транспорт як адаптивну ринкову систему, що змінює поведінкові моделі під дією цифровізації, забезпечує відповідність управлінських рішень динаміці ринкових трансформацій і очікуванням споживачів та формує передумови для еволюційного нарощення ціннісного потенціалу залізничного транспорту.

3. Удосконалено механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту (С. 153-155).

Запропонований механізм відрізняється від існуючих, насамперед, своєю комплексністю. Існуючі моделі (зокрема моделі ЄС) описували переважно регуляторні й тарифні інструменти. Комплексні маркетингово-орієнтовані

механізми для залізничного транспорту майже не розроблялися.

Автор удосконалив механізм через введення інтегральної архітекτονіки управління; процедур стратегічного контролю; цифрових каналів взаємодії; трансформацію економічних технологій партнерської взаємодії та впровадження клієнтоцентричної моделі галузевого розвитку, що і визначає наукову новизну цього результату.

У структурно-функціональному вимірі цей механізм включає суб'єктну, цільову та об'єктну підсистеми, а також технологічні компоненти маркетингового управління, що демонструють системну взаємозалежність ключових структурних елементів та формують ітераційний характер роботи механізму (С. 151-166). Слід погодитися з автором, що запровадження механізму забезпечить цілісність і системність маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, сприяючи інтеграції стратегічних, функціональних і технологічних складових в єдину управлінську модель, здатну ефективно адаптуватися до викликів динамічного ринкового середовища.

4. Положення формування моделі партнерської бізнес-екосистеми, що розширює концепцію взаємодії через принципи циркулярності та коамбідекстерності (С. 182-184).

У науковому просторі все більшого значення набувають погляди щодо створення і поширення екосистем як сукупності інституцій, що ефективно взаємодіють в економічній системі та спрямовані на більш ефективне використання науково-освітнього, промислового та інших потенціалів.

В дисертаційній роботі розроблено основні положення формування моделі партнерської бізнес-екосистеми шляхом введення принципів циркулярності, коамбідекстерності та адаптивності; синхронізації екосистеми з галузевими стейкхолдерами; визначення ролі учасників на основі маркетингових метрик.

Дисертантом запропоновано теоретико-методологічні положення щодо побудови моделі партнерської бізнес-екосистеми залізничного транспорту, яка спирається на принципи наскрізної взаємодії, циркулярності та коамбідекстерності. Визначено напрями та інструменти формування системно-синергетичних цінностей партнерства через стратегічну інтеграцію залізничного транспорту з іншими ринковими суб'єктами та використання інноваційних механізмів партнерського маркетингу (С. 182-187).

Функціонування такої бізнес-екосистеми сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту на ринку транспортно-логістичних послуг.

5. Підхід до управління екологічними партнерськими комунікаціями (С. 207-209).

У науковій літературі партнерський вимір екологічної взаємодії, а також маркетингове трактування екологічної цінності та взаємовигідних екосервісних моделей залишалися недостатньо розробленими, особливо в контексті транспортної, а тим більше залізничної галузі.

Автором удосконалено підхід, який поєднує екосервісну цінність, соціально відповідальну поведінку та інтегровані канали екокомунікацій. Враховано трансформацію принципів та моделі циркулярної взаємодії економічних суб'єктів, поетапне генерування та реалізацію потенціалу циркулярності залізничної галузі за рахунок впровадження інструментарію циркулярного маркетингу (С. 187-209).

Теоретична і практична значущість результату полягає у концептуальній і методичній інноваційності: робота створює теоретичні засади для формування екологічно орієнтованих партнерських відносин і може бути використана як основа для реалізації циркулярних бізнес-моделей у транспортно-логістичній сфері.

6. Розроблено стратегію наскрізного партнерства у транспортній екосистемі залізничного транспорту (С. 240-242).

В сучасних попередніх дослідження стратегії партнерства ґрунтуються переважно на логістичній інтеграції або CRM-підходах та не враховують необхідність наскрізного управління взаємодією в рамках єдиної екосистеми.

В дисертаційній роботі вперше сформовано партнерську стратегію як безперервний, багаторівневий процес, що інтегрує операторів, клієнтів, державні структури й цифрові платформи.

Запропонована стратегія наскрізного партнерства враховує цифрові й екологічні тренди та пропонує новий формат взаємодії учасників транспортно-логістичної системи. Її реалізація забезпечить поступальний розвиток транспортно-логістичного бізнесу залізничного транспорту шляхом переходу від вузької технологічної модернізації до комплексної інтеграції бізнес-процесів і технологічних рішень, посилення екологічної складової транспортно-логістичної діяльності та підвищення якості традиційних елементів сервісного обслуговування.

7. Запропоновано поняття “конструктивний конкурентний ландшафт залізничного транспорту” (С. 277-278).

Конкуренція у залізничній сфері розглядається через традиційні моделі (модель Портера, ресурсні підходи тощо) або через логістичні ланцюги. Поняття конкурентного ландшафту застосовується до цифрових і сервісних ринків, але не до інфраструктурних галузей.

Автор дисертації вперше адаптував концепт “конкурентний ландшафт” до специфіки залізничного транспорту та доповнив його характеристикою «конструктивності», тобто акцентом на кооперації та взаємовигідній конкуренції, що особливо актуально для ринку з обмеженою кількістю операторів.

Конструктивний конкурентний ландшафт залізничного транспорту запропоновано розглядати як збалансовану структурну композицію елементів конкуренції (суб'єктів, механізмів) у полігібридному конкурентному середовищі, яка забезпечує приріст суспільної цінності залізничного транспорту й виражається в зростанні кількості споживачів та рівня їх

лояльності, поліпшенні якості бізнес-процесів, збільшенні обсягів виконання суспільно значущих функцій залізничною галуззю.

8. Теоретико-методичні засади управління коопетицією між учасниками транспортно-логістичних ланцюгів (С. 294-314).

На сьогодні коопетиція вважається ефективним підходом до стратегічного управління підприємствами і розглядається як принципово нова форма взаємодії суб'єктів ринку, поєднуючи конкурентний та коопераційний підходи.

Коопетиція застосовується у логістичних системах, але без адаптації до залізничної інфраструктури та без методичного інструментарію для її вимірювання.

Здобувач удосконалив методичні засади, ввівши показники стратегічних балансів, індикатори синергії та алгоритм маркованого партнерства. Розкрито сутність і характерні риси коопетиції, систематизовано її різновиди та запропоновано розширену класифікацію коопетицій у залізничній галузі за такими ознаками: бізнес-сфери залізничного транспорту; тип поєднання активів; повторюваність діяльності; фокус уваги; мета і характер взаємодії; тип довіри. Враховуючи, що ефективне маркетингове управління сприяє подоланню бар'єрів коопетиції через стратегічний підхід і управління відносинами, запропоновано методику оцінювання рівня критичності бар'єрів коопетиції у залізничній галузі (С. 284-306). Проведене компонентне та інтегральне оцінювання рівня критичності бар'єрів коопетиції на залізничному транспорті засвідчило високий рівень загрозливості цих обмежень та системний характер наявних проблем і дозволило дійти висновку щодо необхідності впровадження радикальних заходів для їх подолання. Подолання існуючих бар'єрів коопетиції у залізничній галузі пропонується здійснювати через створення цифрового регулятора та впровадження комплексу маркетингових заходів для визначення цільового ринку коопетиції та розвитку співпраці між її учасниками (С. 307-314).

9. Науково-методичне забезпечення формування резильєнтної клієнтоорієнтованої стратегії (С. 363-367).

Питання резильєнтності як властивості маркетингових та сервісних систем у транспортній сфері практично не було предметом системних наукових досліджень. У більшості наявних робіт поняття резильєнтності розглядається переважно в контексті управління ризиками, організаційної стійкості або логістичних ланцюгів поставок, але майже не інтегрується у клієнтоорієнтовану парадигму транспортного маркетингу.

Сформоване в роботі науково-методичне забезпечення є важливим доповненням сучасної теорії маркетингового управління у транспортно-логістичній сфері.

Наукова новизна цього результату полягає у тому, що автор синтезував принципи клієнтоорієнтованості з концептом резильєнтності, розглянувши клієнтський сервіс не лише як систему задоволення потреб, а як адаптивний механізм, здатний зберігати функціональність, швидко відновлюватися та

перебудовуватися під впливом зовнішніх викликів. Це дозволяє перейти від статичної моделі клієнтоорієнтованості до динамічної стратегії, що відповідає сучасним умовам турбулентності та цифрової трансформації транспортних ринків.

Для оцінки рівня розвитку клієнтоорієнтованого залізничного транспорту запропоновано підхід, який передбачає розрахунок інтегрального показника та використання авторегресійної моделі ARIMA для прогнозування майбутньої задоволеності пасажирів і якості послуг залізничного транспорту. Обґрунтовано доцільність застосування інноваційних підходів до оцінки клієнтського досвіду та запропоновано інтегрувати у систему управління якістю послуг залізничного транспорту цифрову модель оцінювання рівня клієнтоорієнтованості. Така авторська пропозиція поєднує цифрові технології та управлінські інструменти, що в сукупності забезпечить можливість проведення клієнтської аналітики та прийняття обґрунтованих рішень для розвитку сервісу, орієнтованого на потреби пасажирів, і підвищення їхньої лояльності (С. 367-394).

10. Модель управління взаємовідносинами через вплив на емоційні та соціальні чинники (С. 406-408).

У дисертаційному дослідженні автором удосконалено модель управління взаємовідносинами зі споживачами у транспортно-логістичній сфері, яка відрізняється від традиційних CRM-підходів розширенням її змістовної структури за рахунок врахування емоційних і соціальних детермінант поведінки клієнтів. У більшості існуючих CRM-моделей переважає акцент на транзакційних аспектах, операційних метриках лояльності, частотності замовлень, вартості клієнта та цифрових каналах комунікації. При цьому соціальний контекст, суб'єктивні переживання клієнта, емоційне сприйняття сервісу та атмосфера взаємодії фактично залишаються поза увагою, що особливо характерно для транспортного сектору, де CRM-системи здебільшого орієнтовані на облік, диспетчерську діяльність та оптимізацію логістичних операцій.

Запропонована модель виокремлюється тим, що інтегрує маркетингові, соціально-психологічні та поведінкові компоненти в єдину систему управління відносинами зі споживачами, базується на принципах інтерсуб'єктності, темпоральності та емпатійності. Вона визначає стратегічні цілі та інструменти для забезпечення емоційного, соціального та ціннісного партнерства залізничного транспорту з користувачами послуг через розвиток довіри, взаєморозуміння та спільного створення досвіду. Впровадження цієї моделі сприятиме посиленню когнітивної, емоційної та психологічної прив'язаності споживачів, підвищенню їхньої лояльності та зміцненню суспільної довіри до залізничного транспорту як важливого інституту підтримки добробуту суспільства (С. 406-414).

Окрім цього, в дисертації одержано ще ряд наукових результатів, що мають елементи наукової новизни, але є менш значимі.

4. Практичне значення отриманих результатів дослідження

Теоретичні висновки, методичні положення та практичні рекомендації, викладені в дисертації, можуть бути використані для формування та реалізації стратегії розвитку залізничного транспорту, забезпечуючи ефективне застосування маркетингових інструментів у цьому процесі.

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 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 проєктами», «Корпоративне управління», а 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 та висновки дисертаційної роботи опубліковано у 56 наукових працях, зокрема: 2 розділи в 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. Реферат розкриває основні положення дисертаційної роботи і відповідає її змісту та структурі. Текст реферату не містить положень, які не знайшли відображення в дисертації.

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, з них основний текст займає 378 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 95 рисунками, 17 таблицями та містять 6 додатків. Список використаних джерел налічує 447 найменувань.

Дисертаційна робота за обсягом і оформленням відповідає вимогам, що пред'являються до докторських дисертацій економічного спрямування. Логіка викладу повністю відповідає визначеній меті та завданням дослідження і визначає його структуру, яка гармонійно узгоджується з темою, метою та завданнями роботи. Оформлення дисертації та реферату відповідає чинним нормативним вимогам; наукові положення викладено чітко та логічно, а висновки й рекомендації обґрунтовані результатами авторських досліджень. Текст дисертації написаний ясно, грамотно та виразно, використовується чітка наукова мова.

7. Відсутність (наявність) порушень академічної доброчесності

На підставі всебічного аналізу положень дисертаційної роботи та наукових публікацій, що висвітлюють результати дослідження, зроблено висновок про відсутність ознак порушення академічної доброчесності, зокрема плагіату, фабрикації чи фальсифікації. У роботі використання ідей, наукових результатів та текстів інших авторів супроводжується належними посиланнями на джерела, тому дисертацію Задої Вячеслава Олександровича можна вважати самостійною, оригінальною працею, що не містить порушень академічної доброчесності.

8. Дискусійні положення та зауваження до роботи

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

1. Позитивною рисою дисертаційної роботи є представлення на рис. 1.17 (С. 94) ключових напрямів та інструментів удосконалення системи менеджменту залізничного транспорту на основі концепції маркетингового управління. Водночас дослідження могло б набути більшої наукової цінності, якби автором було висвітлено потенційні вигоди та ризики застосування запропонованих інструментів.

2. Особливої уваги з теоретичного та практичного погляду заслуговує авторський підхід до управління екологічними партнерськими комунікаціями залізничного транспорту (С. 208, рис. 3.12). Однак, значення отриманого наукового результату могло б бути вагомим, якби автор детальніше розкрив усі функції управління, адже поза увагою залишилося планування бізнес-

процесів залізничного транспорту з позицій циркулярної економіки.

3. На рис. 3.21 (С. 241) подано стратегію наскрізного партнерства залізничного транспорту як основу розвитку транспортно-логістичного бізнесу. Практична цінність даної пропозиції була б вищою за умови розгляду автором кількох можливих стратегічних сценаріїв, що відповідають динаміці та мінливості сучасного зовнішнього середовища залізничної галузі.

4. Беручи до уваги наукову й практичну значущість авторської пропозиції щодо створення компетентнісно-маркетингового агентства інноваційного розвитку залізничного транспорту (С. 336-339), доцільно було б конкретизувати, у межах якої інституційної або організаційної структури передбачається формування зазначеного агентства.

5. Потребує уточнення рис. 5.11 (С. 405), який має назву «Взаємозв'язок емпатійності, темпоральності та інтерсуб'єктності», оскільки автор не надав чіткого опису механізму цього взаємозв'язку та його змістового наповнення.

6. Метою впровадження моделі маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами визначено формування середовища для створення нової культури мобільності клієнтів, у межах якого забезпечуватиметься узгоджена дія працівників, клієнтів та технологічних рішень на основі спільного досвіду та цінностей (С. 406). Проте у цьому твердженні наявні певні неточності, оскільки не вказано, яким саме чином передбачається забезпечення «узгодженої дії працівників, клієнтів та технологічних рішень». Зокрема, працівники та клієнти виступають суб'єктами маркетингового управління, тоді як технологічні рішення слугують інструментами його реалізації.

7. Розкриваючи на с. 409–410 та рис. 5.13 особливості й можливості застосування цифрового хабу АТ «Укрзалізниця» для забезпечення емоційного, соціального та ціннісного партнерства залізничного транспорту з користувачами послуг, дисертанту доцільно було б уточнити авторське розуміння поняття «цифровий хаб» з метою кращого сприйняття матеріалу.

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

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

Дисертаційне дослідження Задої Вячеслава Олександровича «Теоретико-методологічні основи маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації» являє собою завершену та самостійну наукову роботу, виконану на актуальну тематику. Робота відзначається високим рівнем теоретичної та методологічної опрацьованості та містить низку положень, що характеризуються науковою новизною. Результати дослідження дають підстави оцінювати роботу як вагомий внесок у вирішення важливої науково-прикладної проблеми, пов'язаної з розробленням та обґрунтуванням

теоретико-методологічних і практичних підходів до маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації. Отримані автором результати є достовірними, а висновки і рекомендації – обґрунтованими, що підкреслює їх прикладну спрямованість та теоретичну цінність.

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 із внесеними змінами), а тому її автор, Задоя Вячеслав Олександрович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством.

Опонент:

завідувач кафедри менеджменту

Харківського національного

автомобільно-дорожнього університету,

доктор економічних наук, професор



Оксана КРИВОРУЧКО

Підпис Криворучко Оксани Михайлівни
засвідчує

Проректор з навч.



Михайлович

Відано отримано
спеціалізованою вченою
радою Р 64.820.05
"17" листопада 2025 р.
Учений секретар
Чорнобровка І.В. *[Signature]*