

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ

Задоя Вячеслав Олександрович



УДК: (339.138:656.2):004

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Спеціальність 08.00.03 – економіка та управління національним господарством

Реферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Харків – 2025

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Українському державному університеті науки і технологій Міністерства освіти і науки України.

Науковий консультант:

доктор економічних наук, професор
Чаркіна Тетяна Юріївна,
Український державний університет науки і технологій, завідувач кафедри економіки та менеджменту.

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, професор
Криворучко Оксана Миколаївна,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет,
завідувач кафедри менеджменту;

доктор економічних наук, професор
Чобіток Вікторія Іванівна,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
завідувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва;

доктор економічних наук, професор
Яновська Вікторія Петрівна,
Національний транспортний університет,
завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування.

Захист відбудеться «05» грудня 2025 р. о 11⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.820.05 в Українському державному університеті залізничного транспорту за адресою: м. Харків, майдан Фейербаха, 7.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Українського державного університету залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейербаха, 7, ауд. 2.209 і на сайті Українського державного університету залізничного транспорту: <http://kart.edu.ua>.

Реферат розісланий «05» листопада 2025 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради



І. В. Чорнобровка

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Обґрунтування вибору теми дослідження. У нинішній період турбулентних змін, викликаних процесами цифрової перебудови економіки, якісно трансформуються підходи до управління поведінкою споживачів та стратегії клієнтської взаємодії бізнесу зі стейкхолдерами, орієнтуючи їх на часову релевантність і кооперативну участь партнерів та споживачів у процесі створення цінності. Такі тенденції стали каталізатором еволюції маркетингових концепцій, зумовивши потребу в інтеграції діалектичних принципів та інструментів маркетингового управління та актуалізувавши необхідність реалізації гнучких, адаптивних та інтерактивних маркетингових рішень, тим самим сформувавши передумови для становлення нової парадигми комунікацій, заснованої на колективному генеруванні цінності для споживача.

Керуючись трендами диджитал-революції й реагуючи на динаміку транспортно-логістичного ринку, передові залізниці світу обрали стратегічний курс на масштабну інноваційно-цифрову модернізацію економічного потенціалу залізничного бізнесу, успіх якої вирішальним чином залежить від адекватного впровадження сучасних технологій маркетингового управління.

Водночас ефективний розвиток залізничного транспорту України ускладнений, адже залізнична галузь, працюючи в екстремальних кризових умовах, стикається з численними викликами – від застарілої інфраструктури та нестачі інвестицій до кадрового дефіциту й неефективного управління, що гальмують її здатність забезпечувати стабільні та якісні залізничні послуги. Процеси реформування, започатковані в галузі, залишаються незавершеними, що стримує необхідні прогресивні зрушення й ускладнює формування сучасної моделі управління, здатної забезпечити сталий розвиток, інноваційну динаміку та ефективну інтеграцію в глобальні логістичні системи. Враховуючи світові тенденції економічного розвитку, виникає гостра необхідність переформатування управлінського комплексу залізничної індустрії на засадах реалізації інноваційного маркетингового інструментарію підтримки відносин зі стейкхолдерами, формування раціонального конкурентного середовища, клієнтоорієнтованості.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління розвитком залізничного транспорту досліджують у своїх працях такі вчені, як Бараш Ю., Дейнека О., Дикань О., Дикань В., Ейтутіс Г., Зоріна О., Калініченко Л., Каличева Н., Кірдіна О., Корінь М., Марценюк Л., Міщенко М., Обруч Г., Овчиннікова В., Озерська Г., Остапюк Б., Позднякова Л., Токмакова І., Третяк В., Чаркіна Т., Чупир О., Яновська В. та інші.

Широке коло проблем цифрової трансформації бізнес-структур у транспортній сфері висвітлено в працях Дмитрієва І., Компанієць В., Краус Н., Никифорук О., Обруч Г., Овчиннікової В., Орловської О., Торопової В., Української Л., Яновської В. та ін.

Розроблення теоретико-методологічних засад та вирішення окремих питань маркетингового управління, зокрема щодо впровадження маркетингових інструментів у сфері залізничного транспорту, є предметом наукових досліджень таких вчених, як Дзуліт З., Дергоусова А., Дикань В., Жарська І., Зоріна О.,

Ілляшенко С., Каличева Н., Ковшова М., Криворучко О., Корінь М., Карась О., Кендюхов О., Копитко В., Макаренко М., Мельник Т., Мних О., Окландер М., Сиволовська О., Соломніков І., Стасюк К., Сич Є., Чобіток В., Яновська В. та ін.

Високо оцінюючи внесок вказаних вище вчених у формування наукового базису управління розвитком залізничного транспорту на засадах технологій маркетингу, варто констатувати, що технологічний прогрес та поширення процесів цифровізації суттєво трансформують бізнес-середовище й моделі управління економічних суб'єктів, підкреслюючи значущість диджитал-ринкової орієнтації та нових підходів до забезпечення клієнтоорієнтованості й співпраці з стейкхолдерами, що актуалізує доцільність формування теоретико-методологічних засад впровадження маркетингового управління розвитком залізничного транспорту.

Усі ці обставини зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Напряму 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). 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).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення й наукове обґрунтування теоретико-методологічних та науково-практичних положень щодо маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Поставлена мета дисертаційного дослідження зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- з'ясувати передумови та визначити етапи розвитку маркетингового управління, розкрити зміст та розвинути класифікацію його видів;
- розробити концептуальні положення застосування крос-функціонального підходу до маркетингового управління розвитком залізничного транспорту;
- сформулювати механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту;
- ідентифікувати послідовність становлення концепції формування цифрового

потенціалу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту;

- розробити теоретико-методологічні положення щодо формування моделі партнерської бізнес-екосистеми залізничного транспорту;
- надати пропозиції щодо управління екологічними партнерськими комунікаціями залізничного транспорту;
- сформувати стратегію наскрізного партнерства залізничного транспорту;
- доповнити науково-категоріальний апарат поняттям «конструктивний конкурентний ландшафт залізничного транспорту»;
- розробити теоретико-методичні основи маркетингового управління розвитком коопетиції на залізничному транспорті;
- удосконалити організаційні засади підвищення ефективності маркетингового управління інноваційним розвитком залізничного транспорту;
- розвинути положення щодо проектування резильєнтної клієнтоорієнтованої стратегії залізничного транспорту;
- сформувати модель маркетингового управління відносинами з клієнтами залізничного транспорту на засадах ефективної комунікації та створення здорових суспільних відносин.

Об’єкт дослідження – процес маркетингового управління розвитком залізничного транспорту.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні положення, методичні підходи й практичні рекомендації щодо маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети й вирішення вказаних завдань використано такі методи: *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 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.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України та

країн Європейського Союзу щодо діяльності залізничного транспорту, наукові праці провідних українських та зарубіжних учених у сфері маркетингових технологій управління в залізничній галузі, дані фінансової та статистичної звітності АТ «Укрзалізниця», статистичні дані, ресурси Інтернету.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретико-методологічних засад, удосконаленні методичних підходів і практичних положень щодо маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

вперше:

– розроблено та обґрунтовано концепцію маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, яка ґрунтується на засадах крос-функціональності й передбачає конструювання динамічної інтегрованої системи управлінських впливів, сформованої на синтезі маркетингових принципів та взаємоузгодженості стратегічних, тактичних та комунікаційно-інтерфейсних компонентів управління. Надані пропозиції покликані забезпечити відповідність управлінських рішень динаміці ринкових трансформацій і очікуванням споживачів та в сукупності сформулюють передумови для еволюційного нарощення ціннісного потенціалу залізничного транспорту;

– уведено в науковий обіг поняття «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 й виражається в зростанні кількості споживачів та рівня їх лояльності, поліпшенні якості бізнес-процесів, збільшенні обсягів виконання суспільно значущих функцій залізничною галуззю. Це трактування є теоретичним базисом для обґрунтування завдань та інструментів маркетингового управління в сучасних умовах формування конкурентного транспортно-логістичного ринку;

– сформовано стратегію наскрізного партнерства залізничного транспорту, що враховує вплив 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 й генерування екологічно чистих та цифрових транспортних рішень. Реалізація цієї стратегії 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 й поліпшення традиційних компонентів обслуговування;

удосконалено:

– механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, інтегрує стратегічний контроль у поелементну архітектуру маркетингових інструментів, що забезпечують крос-функціональну координацію, трансформацію економічних технологій партнерської взаємодії та

впровадження клієнтоцентричної моделі галузевого зростання. Реалізація цього механізму забезпечує комплексність та системність маркетингового управління розвитком залізничного транспорту;

– теоретико-методологічні положення щодо формування моделі партнерської бізнес-екосистеми залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, ґрунтуються на принципах наскрізної взаємодії, циркулярності та коамбідекстерності й 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. Це загалом сприятиме реалізації стратегічних інтересів залізничного транспорту та формуванню стійких конкурентних переваг на ринку транспортно-логістичних послуг;

– підхід до управління екологічними партнерськими комунікаціями залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, 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. Практичне впровадження цієї пропозиції сприятиме адаптації залізничного транспорту до трансформаційних екологічних викликів бізнес-середовища;

– теоретико-методичні основи маркетингового управління розвитком коопетиції на залізничному транспорті, які, на відміну від існуючих, включають: 1) класифікацію видів коопетиції за такими 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 й кадрової компонент; 3) впровадження цифрового регулятора коопетиції та маркетингового комплексу забезпечення успішної співпраці. Надані пропозиції забезпечують результативність коопетиційних відносин на залізничному транспорті;

– організаційний підхід до підвищення ефективності маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, який, на відміну від відомих, ґрунтується на створенні компетентісно-маркетингового агентства його інноваційного розвитку, що включає аналітичний, навчально-знаннєвий, комунікаційно-координаційний та проєктний сектори, функції яких у комплексі забезпечують проактивне ринковоорієнтоване управління інноваційною діяльністю залізничної галузі;

– модель маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами, яка, на відміну від відомих, ґрунтується на принципах інтерсуб'єктності, темпоральності та емпатійності й розкриває стратегічні цілі та інструменти забезпечення емоційного,

соціального та ціннісного партнерства залізничного транспорту з користувачами послуг на основі розвитку довіри, взаєморозуміння та співтворення досвіду. Реалізація цієї моделі сприятиме зростанню рівня когнітивної, емоційної та психологічної прив'язаності споживачів, підвищенню лояльності та суспільної довіри клієнтів до залізничного транспорту;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні основи розвитку маркетингового управління залізничним транспортом, які, на відміну від відомих, сформовані за рахунок доповнення періодів еволюції маркетингового управління четвертим «трансформаційним» етапом, що враховує особливості впливу цифрових маркетингових інструментів на систему управління залізничним транспортом та розширення класифікації видів маркетингового управління за ознаками періодичності, рівня, причин, глибини змін та терміну реалізації. Врахування цих наукових положень дозволило визначитися з прогресивними інструментами маркетингового управління на залізничному транспорті;

– 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'єкта, завдань генерування цифрового потенціалу та окреслення його інформаційної, маркетингової, управлінської, організаційної та інноваційної компонент. Це дозволить створити якісний базис для забезпечення подальшого економічного розвитку залізничного транспорту;

– резильєнтна клієнтоорієнтована стратегія залізничного транспорту, що, на відміну від відомих, 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. Практичне втілення такої пропозиції сприятиме як адаптації залізничного транспорту до кризових умов функціонування, так і збереженню лояльності споживачів та нарощенню клієнтської бази залізничного транспорту.

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

Окремі положення наукової новизни дисертаційної роботи вивчено та використано в діяльності підприємств. 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 проектами», «Корпоративне управління», а також при керівництві підготовкою й захистом випускних кваліфікаційних робіт магістрів, що підтверджується актом впровадження від 18 липня 2025 р.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертації, автор отримав особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві [1, 2, 4, 12-17, 19-21, 23-25, 27-28, 30, 32-38, 40-55], у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача. У цій роботі матеріали й висновки кандидатської дисертації автора не використовувалися. Автор особисто розробив наукові положення, висновки та пропозиції, що виносяться на захист. Внесок автора у публікаціях, підготовлених у співавторстві, визначено окремо в списку праць.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дослідження пройшли апробацію на 24 міжнародних і 2 всеукраїнських науково-практичних конференціях: International scientific innovations in human life (Manchester, May 11-13, 2022); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 2-3 червня 2022 р.); Eurasian scientific discussions (Barcelona, August 1-3, 2022); Trends in the development of science in the modern world (Graz, August 23-26, 2022); Логістика і транспортна безпека: проблеми та перспективи розвитку в контексті аналізу сучасних викликів, загроз (Дніпро, 28 жовтня 2022 р.); Scientific research in the modern world (Toronto, November 9-11, 2022); Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук XXI століття (Вінниця, 16 грудня 2022 р.); The philosophical and attitudinal underpinning of scientific methods (Lublin, April 03-04, 2023); Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку (Київ, 20 квітня 2023 р.); Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту (Дніпро, 20-21 квітня 2023 р.); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 1-2 червня 2023 р.); Achievements of 21st Century Scientific Community (Dnipro, September 14-15, 2023); Topical aspects of modern scientific research (Tokyo, September 28-30, 2023); Modern Movement of Science (Dnipro, October 19-20, 2023); Наука і сталий розвиток транспорту (Дніпро, 27 жовтня 2023 р.); Modern Technologies Improving the Present and Impacting the Future (Dnipro, November 23-24, 2023); Сучасні транспортні технології (Львів, 14 грудня 2023 р.); Технології та суспільство: взаємодія, вплив, трансформація (Кременчук, 16 лютого 2024 р.); Towards a Holistic Understanding: Interdisciplinary Approaches to Tackle Global Challenges and Promotion of Innovative Solutions (Dnipro, March 14-15, 2024); Topical aspects of modern scientific research (Tokyo, March 21-23, 2024); Молода академія – 24 (Дніпро, 23-24 травня 2024 р.); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика

(Харків, 6-7 червня 2024 р.); Russia-Ukraine War: Consequences for the World (Dnipro, January 30-31, 2025); Цифрове наукове суспільство: соціально-економічні, правові та міжнародні аспекти (Дніпро, 28 лютого 2025 р.); Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах (Дніпро, 26 березня 2025 р.); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 5-6 червня 2025 р.).

Публікації. 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.

Обсяг і структура роботи. Дисертація 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.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У *вступі* обґрунтовано актуальність обраної теми дисертації, сформульовано мету й завдання, визначено предмет, методи дослідження, охарактеризовано наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів, наведено дані щодо їхньої апробації та публікацій.

У *першому розділі «Становлення маркетингового управління розвитком залізничного транспорту»* висвітлено передумови та розкрито етапи розвитку маркетингового управління, досліджено зміст поняття «маркетингове управління» та доповнено класифікацію його видів, проаналізовано тенденції функціонування залізничного транспорту України та ідентифіковано прояви існування соціально-економічної аномії у взаємовідносинах зі стейкхолдерами.

У сучасну епоху глибоких змін, спричинених цифровою реконфігурацією економічного середовища, суттєво трансформуються як інструменти, так і принципи управління поведінкою споживачів. Аргументовано, що під впливом цифрових викликів бізнес-суб'єкти прагнуть підтримувати динамічні зв'язки зі стейкхолдерами задля залучення партнерів і клієнтів до процесу співтворення цінності. Зміна моделі взаємовідносин зі стейкхолдерами стала ключовим тригером для модифікації концепції маркетингового управління й формування маркетингових стратегій компаній на основі системного використання гнучких, адаптивних і інтерактивних маркетингових інструментів, що забезпечують колективне конструювання споживчої цінності.

Аналіз передумов і ключових етапів становлення маркетингового управління дав змогу виявити, що у формуванні цієї концепції виокремлювалося три ключові

фази, які охоплювали донауковий період, етап формування та період розвитку. Доведено, що в умовах цифрової трансформації концепція маркетингового управління суттєво модифікується за рахунок впровадження новітніх підходів і цифрових інструментів впливу на поведінку споживачів. Зважаючи на глибоку інтеграцію цифрових рішень у маркетингову діяльність підприємств, запропоновано розширити наявну періодизацію, доповнивши її четвертим – «трансформаційним» – етапом, що враховує специфіку цифрового впливу на систему управління залізничним транспортом (рис. 1).

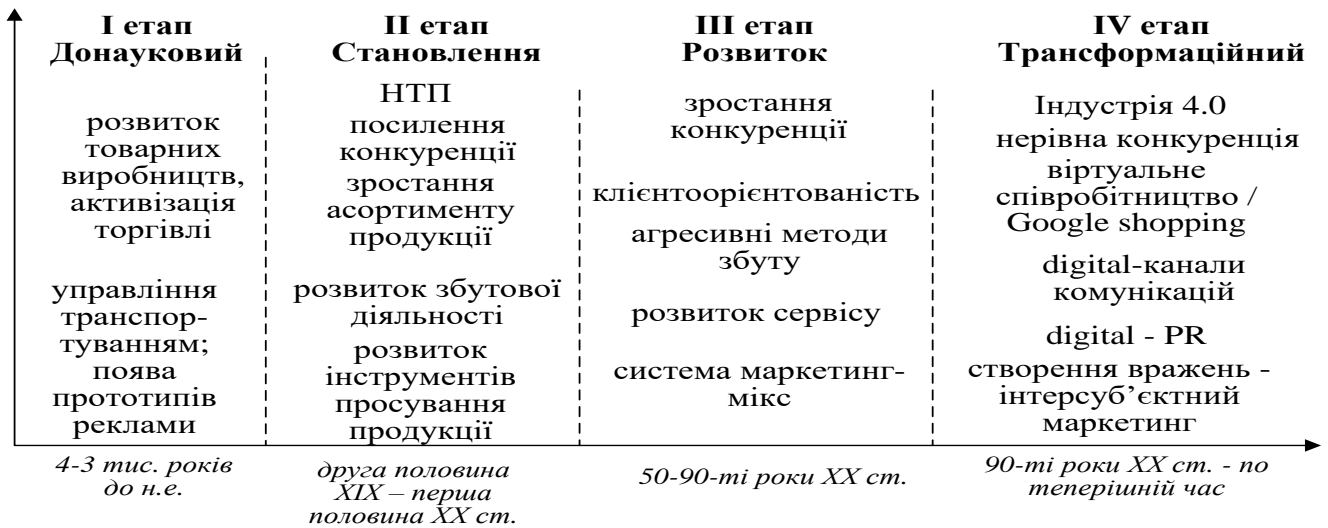


Рис. 1. Етапи розвитку маркетингового управління

Концептуальне осмислення теоретичних концепцій щодо визначення змісту понять «маркетингове управління» та «управління маркетингом» дало змогу ідентифікувати наявність процесного, інструментального та комплексного підходів до інтерпретації категорії «маркетингове управління». Подано ключові характеристики маркетингового управління та розкрито зміст трьох груп атрибутів, що відрізняють цю категорію від поняття «управління маркетингом». З огляду на виклики цифрової трансформації, турбулентність середовища діяльності залізничного транспорту та потребу в адаптивному управлінні поведінкою його споживачів, доповнено наявні підходи до типологізації видів маркетингового управління. Існуючу класифікацію видів маркетингового управління розширено такими ознаками: 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. Розкрито принципи та функції маркетингового управління, а також визначено, що зміна поведінки споживачів та відповідно механізмів функціонування ринків потребує перегляду бізнес-підходів до адаптації в умовах нестабільного середовища та стимулює впровадження сучасних маркетингових інструментів управління

взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Ґрунтовне дослідження сучасного стану й динаміки розвитку залізничного транспорту України дало змогу констатувати стан глибокої кризи галузі, що обмежує можливості ефективного реагування на ринкові виклики та унеможливорює її стале зростання. Аргументовано, що консервування неефективної перехідної структури з високим рівнем бюрократизму, надмірна централізація та бездіяльність вищих органів управління, технологічна неефективність організації бізнес-процесів, некомпетентна та корумпована вища ланка управління, відсутність взаємозв'язку між маркетинговою політикою та реальними потребами ринку й споживачів, низький рівень адаптивності наявної системи маркетингового управління до змін ринкової кон'юнктури та очікувань споживачів провокують наростання в стейкхолдерів проявів соціально-економічної аномії, за якої втрачається відчуття соціально-економічної цінності послуг залізничного транспорту та наростають прояви негативних асоціацій і, як наслідок, зростає рівень недовіри до залізничної галузі. Розкрито ключові прояви існування соціально-економічної аномії у взаємовідносинах «стейкхолдер – залізничний транспорт» та визначено, що для підвищення конкурентоспроможності й операційної ефективності залізничної галузі необхідно інтегрувати інноваційні маркетингові інструменти та трансформувати моделі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

У другому розділі «Наукові основи формування механізму маркетингового управління розвитком залізничного транспорту» розроблено концепцію та удосконалено механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, визначено послідовність становлення концепції формування цифрового потенціалу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту.

У контексті трансформації глобальних мегатрендів світової економіки, а також глибоких змін у політичному, соціальному та економічному середовищі, спричинених воєнним станом в Україні, ринкове середовище функціонування залізничного транспорту набуває дедалі більшої динамічності та високого рівня непередбачуваності. Це зумовлює необхідність оперативної адаптації галузі до коливань споживчого попиту, зростання конкурентного тиску та підвищених вимог до якості, надійності й гнучкості транспортно-логістичних послуг. За таких умов традиційні управлінські підходи втрачають ефективність, що актуалізує потребу в перегляді та оновленні концептуальних засад маркетингового управління, орієнтованого на проактивне формування ринку, стратегічну клієнтоорієнтованість і стимулювання інноваційного розвитку залізничного транспорту.

Порівняння конгруентного та крос-функціонального підходів до маркетингового управління, доповнене аналізом специфіки макро- і мікросередовища діяльності залізничного транспорту, дало змогу обґрунтувати доцільність застосування принципів і положень крос-функціональності в управлінні маркетинговими процесами галузі. Аргументовано, що крос-функціональний підхід до маркетингового управління залізничним транспортом варто розглядати як концептуальну модель, що об'єднує зусилля стейкхолдерів задля спільного розроблення й 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 (рис. 2). Це дозволить забезпечити відповідність управлінських рішень динаміці ринкових трансформацій і очікуванням споживачів та в сукупності сформує передумови для еволюційного нарощення ціннісного потенціалу залізничного транспорту.

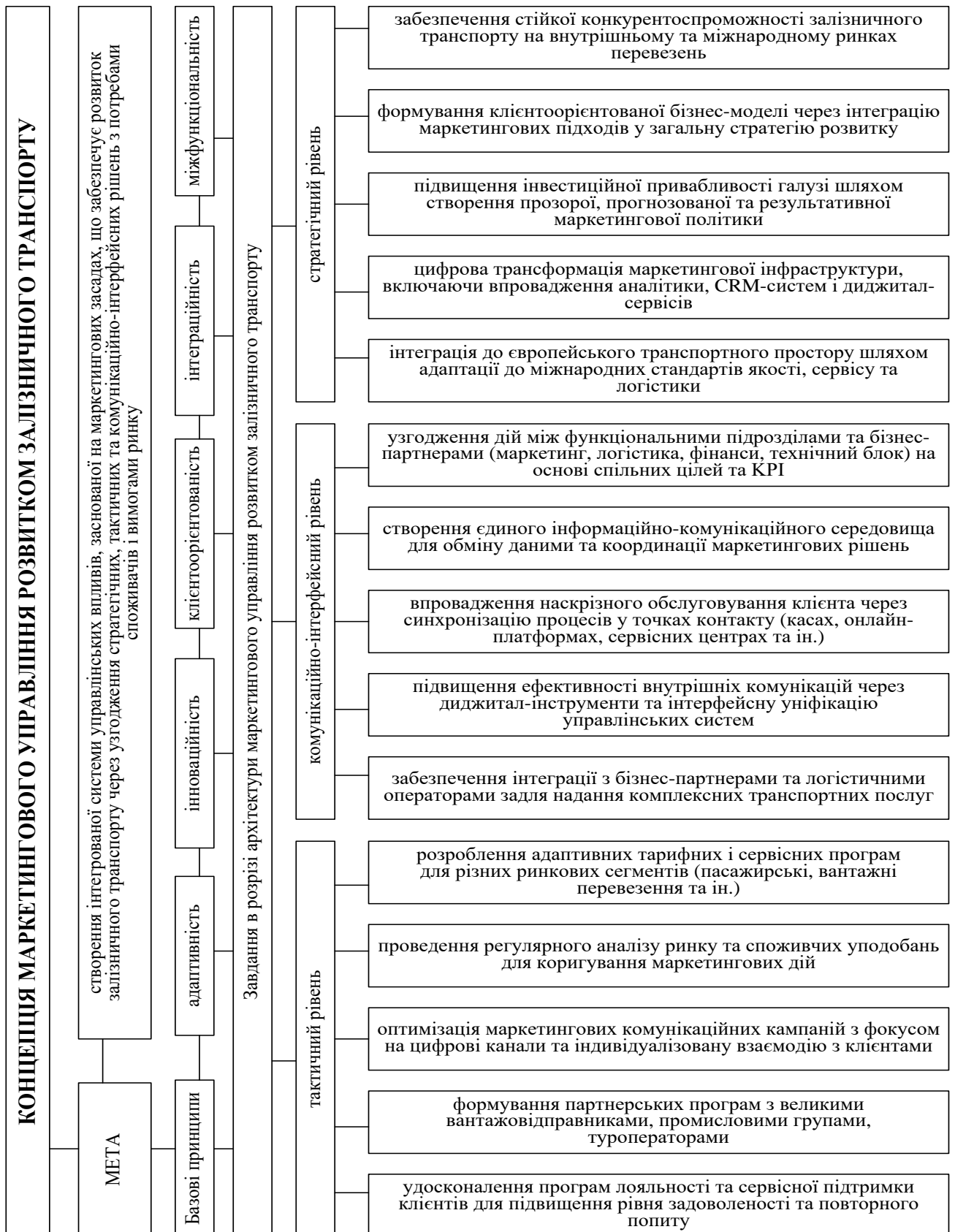


Рис. 2. Концепція маркетингового управління розвитком залізничного транспорту

Зважаючи на те, що рівень цифровізації бізнес-процесів є ключовим чинником конкурентоспроможності залізничного транспорту в трансформаційній економіці, акцентовано увагу на доцільності оновлення маркетингових підходів за рахунок розвитку цифрового потенціалу. Останній запропоновано розглядати 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 (рис. 3).

Розкрито мету, об'єкт, завдання генерування цифрового потенціалу та окреслено його інформаційну, маркетингову, управлінську, організаційну та інноваційну компоненти. Доведено, 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.

З метою забезпечення комплексності та системності маркетингового управління розвитком залізничного транспорту сформовано механізм, який інтегрує стратегічний контроль у 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, які відображають технологічний аспект маркетингового управління та демонструють системну взаємозалежність між ключовими структурними складовими, що формує ітераційний характер усього механізму (рис. 4). Така архітектура ґрунтується на комплексі детермінованих зв'язків (суб'єктно-цільова кореляція, об'єктно-цільова детермінація, технологічна інтеграція, зворотній зв'язок через моніторинг), що забезпечує ітеративну адаптацію маркетингових інструментів до динаміки макросередовища через систему контролю ключових показників ефективності залізничного транспорту.

Формування цільових пріоритетів здійснюється керівними органами та маркетинговим відділом шляхом впровадження стратегічних механізмів адаптації та розвитку, а ієрархічний характер взаємозв'язку між суб'єктами маркетингового управління забезпечує каскадування загальнокорпоративних цілей до операційного рівня, формуючи вектор трансформації об'єктної складової механізму управління та адаптації бізнес-процесів до вимог ринкової кон'юнктури. Технологічна компонента механізму маркетингового управління слугує інструментом реалізації цільових орієнтирів, що проявляється: у кореляції технологій управління комунікаціями із завданнями структурної оптимізації; адаптації механізмів субсидування ризиків до специфіки об'єктної складової; синхронізації алгоритмів та інструментів планування з потребами ресурсного забезпечення. Уніфікація методичного забезпечення до технологій маркетингового управління дає змогу ідентифікувати точки синергії між стратегічними, операційними та маркетинговими процесами. Завершує

управлінський цикл система оцінки ефективності реалізованих трансформацій, тим самим забезпечуючи ефективність корегування цільових параметрів на основі аналізу результатів впливу на об'єктну складову.

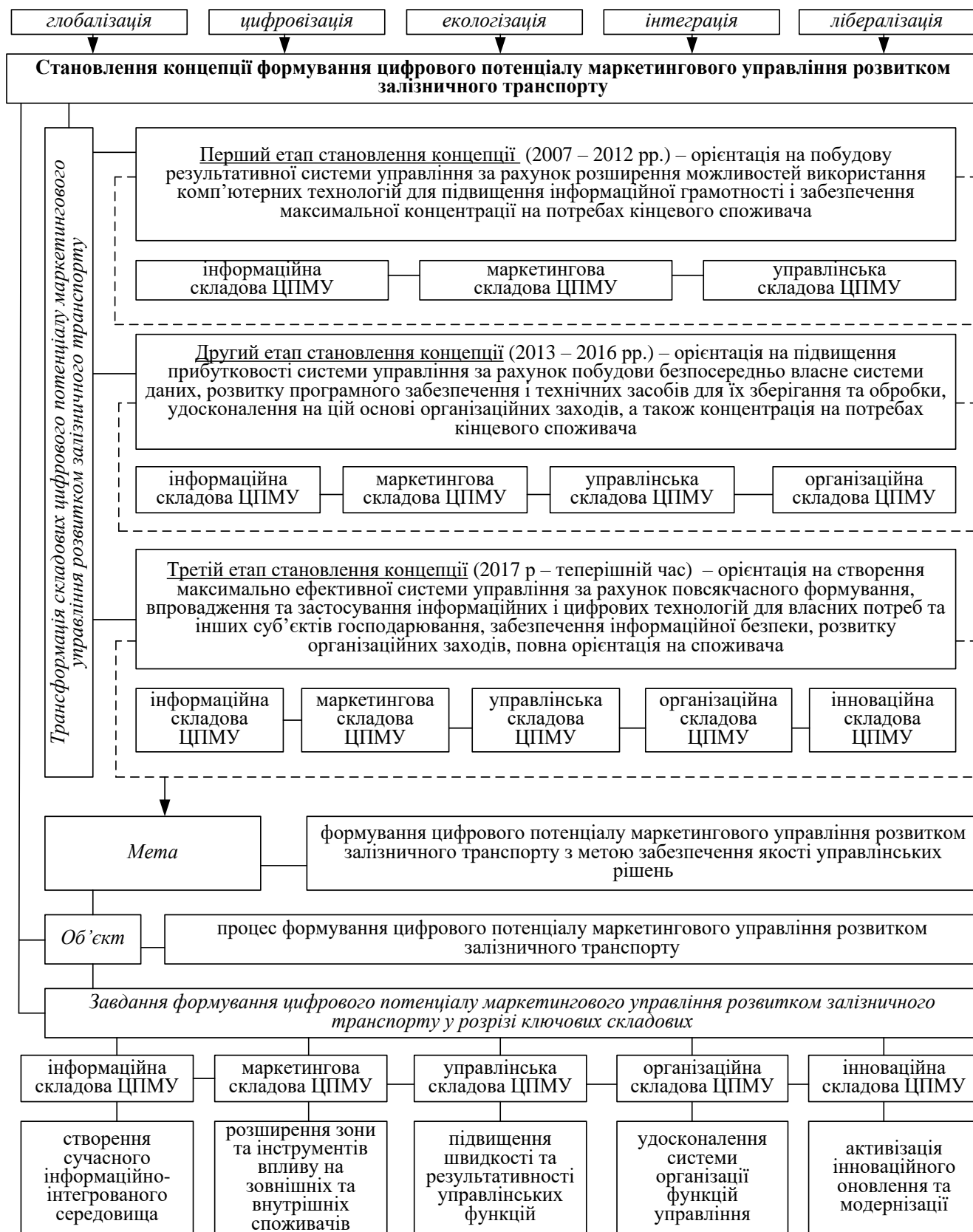


Рис. 3. Послідовність становлення концепції формування цифрового потенціалу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту

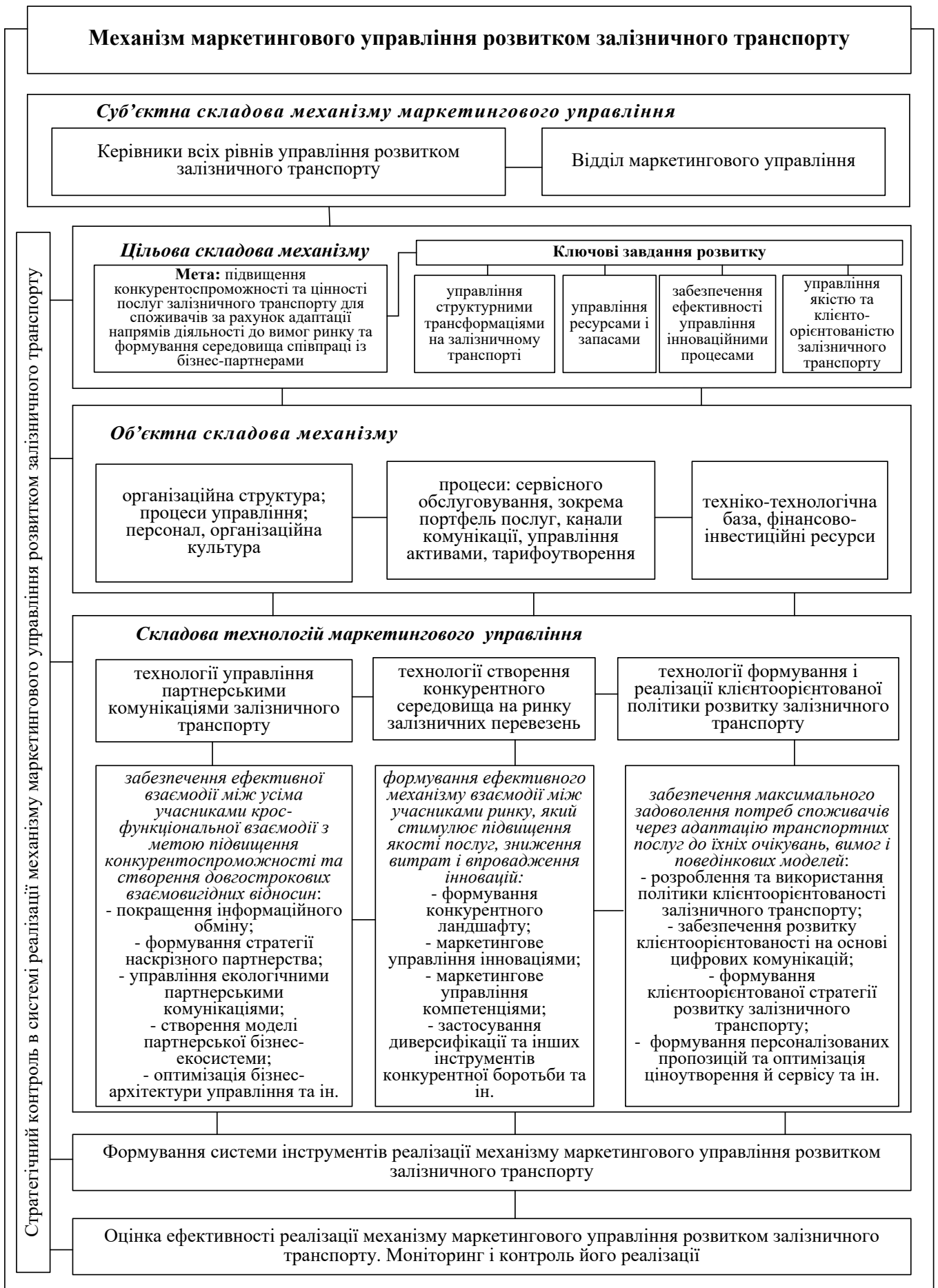


Рис. 4. Механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту

Реалізація запропонованого механізму забезпечить комплексний і системний характер маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, сприяючи інтеграції стратегічних, функціональних і технологічних компонентів у єдину управлінську модель, здатну ефективно реагувати на виклики динамічного середовища.

У третьому розділі «Управління партнерськими комунікаціями залізничного транспорту на засадах маркетингу» розроблено теоретико-методологічні положення щодо формування моделі партнерської бізнес-екосистеми залізничного транспорту, удосконалено підхід до управління екологічними партнерськими комунікаціями й запропоновано стратегію наскрізного партнерства.

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. Зважаючи на стратегічну значущість формування та розвитку партнерських комунікацій для залізничного транспорту, виконано критичний аналіз сформованих наразі підходів до управління такою взаємодією суб'єктів і виявлено домінування ієрархічної, інтеграційної, комплексної, нормативної, системної, ситуаційної (адаптаційної), мережевої (екосистемної), синергетичної, процесної, ресурсної, ринкової та цільової моделей реалізації комунікативної діяльності. Виявлено, що на сьогодні найбільш активного поширення та застосування набув мережевий або екосистемний підхід до управління комунікаційною співпрацею, який трактують з позиції сучасної управлінської концепції, що позиціонує комунікації як частину відкритої, динамічної та взаємозалежної складової масштабної бізнес-екосистеми. Такий підхід виходить за межі традиційної двосторонньої взаємодії й фокусується на створенні стійкої мережі зв'язків, де кожен учасник є активним носієм цінності. Розкрито переваги та виклики створення партнерських екосистем.

З'ясовано, що сьогодні традиційна модель взаємодії підприємств трансформується в полівекторну систему спільного створення цінності. По-перше, комунікації не обмежуються двома сторонами, а реалізуються в межах складної мережі учасників: постачальників, клієнтів, регуляторів, дослідницьких установ тощо. По-друге, комунікації спрямовані не лише на обмін інформацією, а, насамперед, на координацію дій, циркуляцію знань та співгенерування інновацій, обмін знаннями та формування спільних рішень. По-третє, учасники екосистеми будують та підтримують відносини на принципах прозорості та довіри, що сприяє оперативному реагуванню на зміни, обміну критично важливою інформацією та зниженню транзакційних витрат. По-четверте, такі інноваційні моделі партнерської співпраці є адаптивними та еволюційними: система комунікацій та взаємодії постійно змінюється та адаптується до нових умов, технологій, очікувань партнерів та ринкових викликів і набуває характеру наскрізної співпраці. По-п'яте, еволюція сучасних екосистем супроводжується переходом до принципів сталого розвитку, що передбачає ефективне використання ресурсів та екологічну відповідальність.

Грунтуючись на зазначеному, розроблено теоретико-методологічні положення щодо формування моделі партнерської бізнес-екосистеми залізничного транспорту,

що базуються на принципах наскрізної взаємодії, циркулярності та коамбідекстерності (рис. 5). 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.

Аргументовано, що зростання екологічних викликів стимулювало перехід до кліматично стійкого та ресурсоефективного розвитку через поступове впровадження принципів циркулярної економіки. Проаналізовано глобальні й національні ініціативи, спрямовані на інтеграцію циркулярних практик у діяльність бізнес-суб'єктів, з акцентом на ключову роль виробничого та транспортного секторів у досягненні цілей кліматичної нейтральності. Встановлено, що транспортно-логістична сфера генерує низку екологічних проблем, зокрема надмірне споживання викопного палива, утворення відходів пакування та обладнання, зростання обсягів повернень продукції, що спричиняє додаткові викиди та ризики утилізації товарів без повторного використання.

Аналіз сучасного стану залізничного транспорту України засвідчив критичну екологічну вразливість його інфраструктури, що є наслідком низки системних викликів. Серед ключових із них: відсутність стратегічної пріоритетності в реалізації екологічної політики, обмеженість фінансових ресурсів для втілення циркулярних змін, незадовільний технічний стан інфраструктурних об'єктів та рухомого складу, високий рівень аварійності на залізничному транспорті. Додатково ускладнюють ситуацію корупційні ризики та фінансові зловживання, що перешкоджають сталому розвитку залізничної галузі України.

Обґрунтовано, що ключову роль у здійсненні змін, необхідних для переходу залізничного транспорту від лінійної до циркулярної моделі 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 дало змогу трактувати цю категорію як ефективний інструмент управління екологічними комунікаціями й генерування циркулярних цінностей у залізничній галузі, спрямований на формування сталих бізнес-моделей та взаємодію між компаніями, що прагнуть мінімізувати вплив на довкілля. Описане лягло в основу підходу до управління екологічними партнерськими комунікаціями залізничного транспорту, який враховує трансформацію принципів та моделі циркулярної взаємодії суб'єктів і передбачає поетапне генерування та реалізацію потенціалу циркулярності залізничної галузі за рахунок впровадження інструментарію циркулярного маркетингу (рис. 6).

Дослідження викликів і тенденцій розвитку транспортно-логістичного бізнесу показало, що під впливом регіоналізації промисловості та ніашорінгу виробничих процесів, інтеграції підприємств промисловості й транспортно-логістичного сектору в напрями генерування інноваційних рішень, цифровізації економічних і соціальних процесів, а також завдяки активній підтримці урядами країн глобального екологічного порядку відбувається екологізація транспортно-логістичних процесів. Відстеження викидів на всіх етапах ланцюга створення вартості та поширення послуг гібридної мобільності сприяли переосмисленню принципів партнерської взаємодії й стали стимулом для формування й розвитку екологічно чистих цифрових ланцюгів постачання.

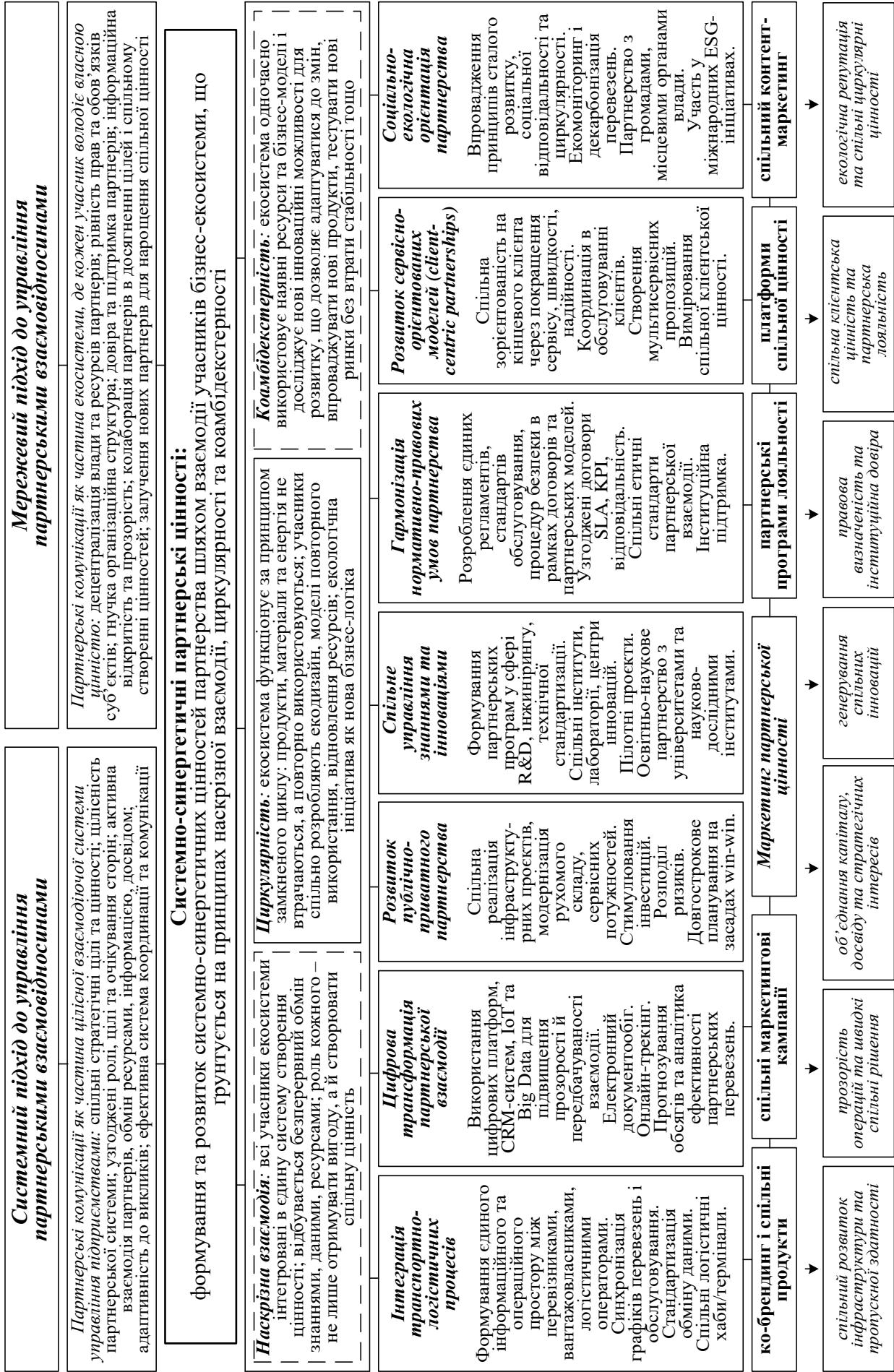


Рис. 5. Теоретико-методологічні положення щодо формування моделі партнерської бізнес-екосистеми залізничного транспорту

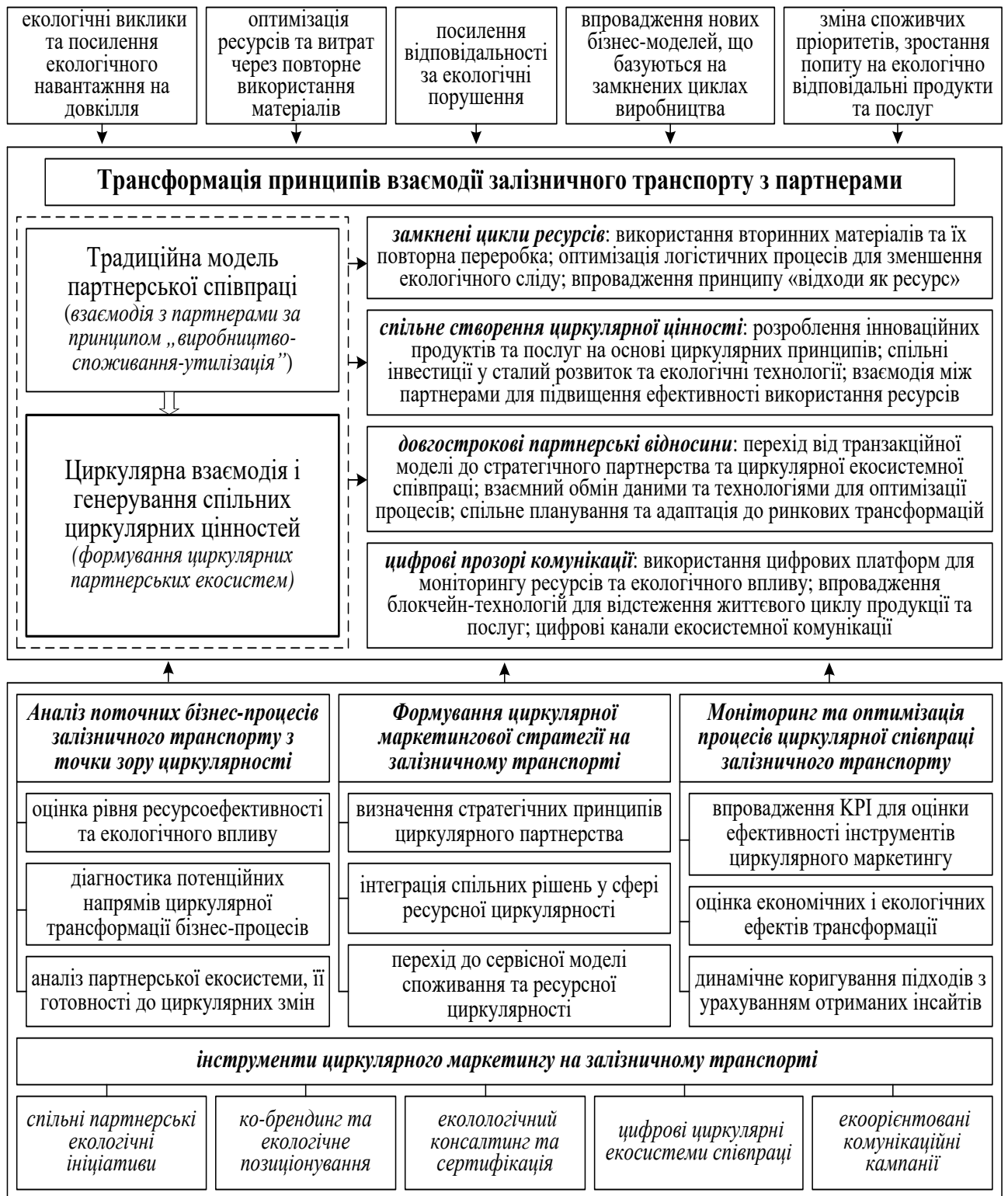


Рис. 6. Підхід до управління екологічними партнерськими комунікаціями залізничного транспорту

Забезпечити адаптацію українського залізничного транспорту до таких трансформаційних викликів запропоновано шляхом формування наскрізного стійкого партнерства та розвитку наскрізної гібридної мобільності. Останню запропоновано розглядати з позиції інтеграції технологічних, інфраструктурних та організаційних рішень бізнес-суб'єктів, які забезпечують наскрізний характер транспортно-логістичної співпраці з урахуванням екологічності, цифровізації та

гнучкості. Розроблено стратегію наскрізного партнерства залізничного транспорту, що розкриває напрями, завдання та інструменти розбудови стійких партнерських відносин галузі з іншими учасниками транспортно-логістичного ринку з метою комплексного сервісного обслуговування й генерування екологічно чистих та цифрових транспортних рішень (рис. 7).

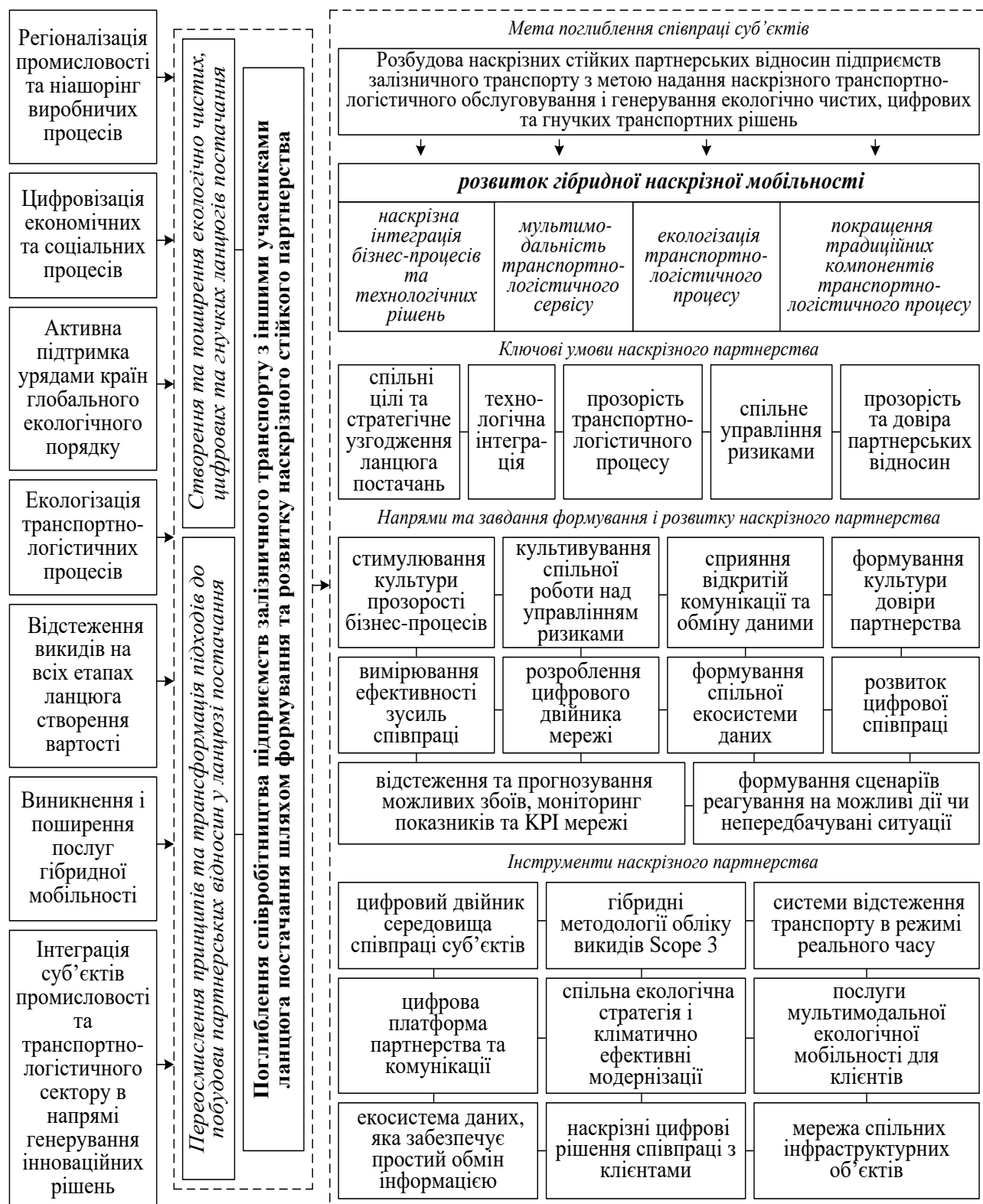


Рис. 7. Стратегія наскрізного партнерства як основа розвитку транспортно-логістичного бізнесу підприємств залізничного транспорту

Доведено, що втілення такої пропозиції сприятиме розвитку транспортно-логістичного бізнесу на залізничному транспорті на основі переходу від виключно технологічної трансформації до інтеграції бізнес-процесів та технологічних рішень, екологізації транспортно-логістичного процесу, розвитку мультимодальності та поліпшення традиційних компонентів обслуговування.

У четвертому розділі «Формування конкуренції на залізничному транспорті на засадах маркетингового управління» досліджено становлення конкуренції в залізничній галузі, виявлено специфіку сучасного періоду формування конкурентних відносин та введено в обіг поняття «конструктивний конкурентний ландшафт залізничного транспорту», удосконалено теоретико-методичні засади маркетингового управління розвитком коопетиції на залізничному транспорті, розроблено пропозиції щодо організаційних змін у контексті реалізації завдань маркетингового управління інноваційним розвитком залізничної галузі.

Маркетингове управління є ключовим інструментом, що має потенціал у забезпеченні адаптації залізничного транспорту України до мінливих ринкових умов. У контексті лібералізації залізничної галузі маркетинг допомагає формувати конкурентне середовище, впливаючи на його динаміку та розвиток. Зважаючи на зазначене, виконано дослідження процесів лібералізації залізничного транспорту та розкрито специфіку моделей розділення залізниць, встановлено їхні переваги й недоліки та зроблено висновок про недоцільність формального копіювання зарубіжного досвіду реформування, що може призвести до катастрофічних помилок і негативно вплинути на стабільність роботи залізничної галузі. Встановлено, що глобальні тенденції розвитку залізничного транспорту орієнтовані на лібералізацію ринку, яка сприяє посиленню конкуренції, підвищенню якості послуг та активізації інтермодальних логістичних рішень. Попри це український залізничний транспорт продовжує функціонувати в умовах монопольної моделі, що істотно обмежує розвиток конкуренції, стримує інноваційні трансформації та знижує ефективність управлінських дій. Незважаючи на задекларований курс на лібералізацію ринку, практичні кроки щодо реального реформування залізничного транспорту мають фрагментарний та уповільнений характер, що не лише гальмує інтеграцію України у європейський транспортний простір, а й знижує інвестиційну привабливість галузі, обмежуючи її потенціал сталого економічного зростання та модернізації.

Розкрито фактори, що впливають на конкурентні відносини в сучасних умовах господарювання, та проаналізовано різновиди конкуренції в залізничній сфері, що стало базисом для висновку про формування полігібридної моделі конкурентної взаємодії, яка поєднує елементи різних ринкових структур і бізнес-моделей, зокрема регульованого та вільного елементів, державного та приватного секторів, монополії та конкуренції, традиційних та цифрових моделей. За таких умов важливим завданням маркетингового управління стає формування конструктивного конкурентного ландшафту залізничного транспорту, під яким запропоновано розуміти збалансовану структурну композицію елементів конкуренції (суб'єктів, механізмів) у полігібридному конкурентному середовищі, яка забезпечує приріст суспільної цінності залізничного комплексу (рис. 8).

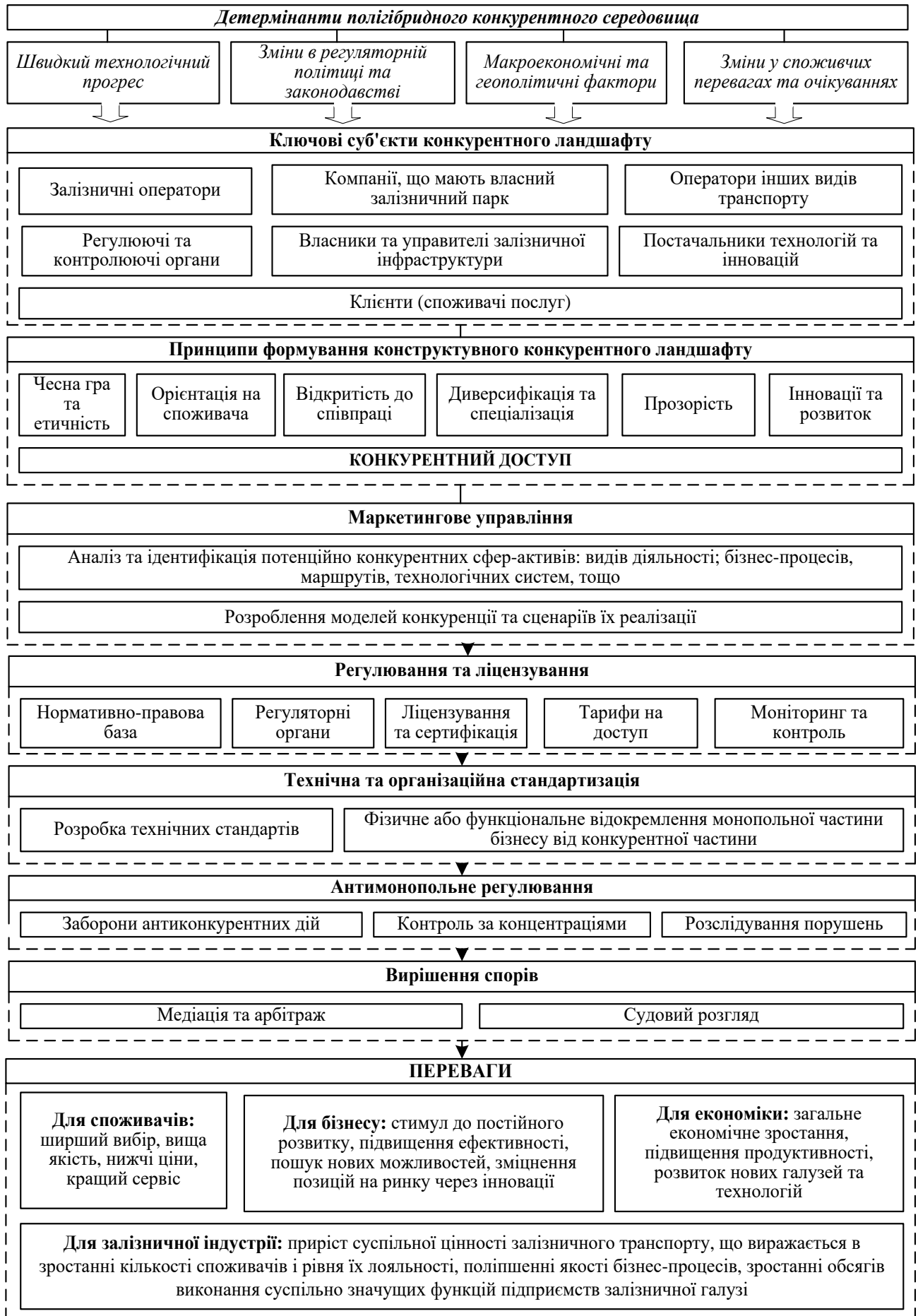


Рис. 8. Складові конструктивного конкурентного ландшафту залізничної галузі

Обґрунтовано, що епоха цифровізації зумовила формування нового типу взаємовідносин між конкурентами – коопетиції, що передбачає співпрацю конкурентів для пошуку взаємовигідних можливостей у формуванні конкурентних переваг і досягненні успіху на ринку. Зважаючи на переваги розвитку коопетиції на залізничному транспорті, розроблено теоретико-методичні основи маркетингового управління співпрацею конкурентів. Розкрито сутність і характерні риси коопетиції, систематизовано її різновиди та надано пропозиції щодо розширення класифікації коопетиції на залізничному транспорті такими ознаками: бізнес-сфери залізничного транспорту (пасажирські та вантажні перевезення, управління інфраструктурою, експлуатація та обслуговування рухомого складу, дослідження й 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).

Беручи до уваги те що ефективне маркетингове управління дозволяє подолати бар'єри коопетиції, фокусуючись на стратегічному підході та управлінні відносинами, розроблено підхід до оцінювання рівня критичності бар'єрів коопетиції в залізничній галузі (рис. 9).

Ключові бар'єри реалізації стратегій коопетиції у сфері залізничного транспорту визначено на основі таких методологічних підходів, як системність і комплексність, що передбачають охоплення різних аспектів функціонування галузі. Додатково враховано критерії релевантності та проблемності, а також здійснено ідентифікацію «вузьких місць» і можливість чіткого розмежування зон відповідальності між учасниками коопетиційної взаємодії.

З урахуванням зазначених положень, до основних типів бар'єрів коопетиції на залізничному транспорті та відповідних індикаторів належать такі:

А Бар'єри комунікаційно-управлінської недовіри: А1 Наявність негативного інформаційного поля; А2 Прозорість; А3 Відсутність комунікації та зворотного зв'язку; А4 Персоніфікована недовіра;

Б Бар'єри організаційної несумісності: Б1 Бюрократія та ієрархічність культури; Б2 Опір змінам та інноваціям; Б3 «Відомча» ізоляція; Б4 Культура «замовчування проблем»; Б5 Повільність та багатоступінчатість прийняття рішень;

В Бар'єри регуляторної складності: В1 Складність законодавчої бази; В2 Складність і обсяг процедур; В3 Обмеження конкуренції; В4 Неefективність судової системи;

Г Бар'єри технологічної несумісності: Г1 Платформ та стандартів обміну даними; Г2 Технічної інфраструктури та обладнання; Г3 Процедур безпеки; Г4 Протоколів технічного обслуговування та ремонту;

Д Бар'єри економічної недоцільності: Д1 Відсутність прозорості у фінансових потоках; Д2 Регулярний моніторинг економічних показників; Д3 Бюрократичні перешкоди; Д4 Готовність до перегляду умов; Д5 Доступ до фінансування;

Е Кадрові бар'єри: Е1 Рівень мотивації та залученості персоналу; Е2 Рівень компетентності та ефективності навчання; Е3 Бюрократизація HR-процесів; Е4 Дефіцит управлінських навичок; Е5 Соціально-психологічний клімат.



Рис. 9. Послідовність оцінювання рівня критичності бар'єрів коопетиції на залізничному транспорті

Розроблено 5-бальну шкалу оцінювання критичності бар'єрів коопетиції: 1 – низька критичність: бар'єр має мінімальний вплив або його вплив легко компенсується, не становить серйозної загрози; 2 – помірна критичність: бар'єр може спричинити незначні проблеми або затримки, але вони керовані та не створюють значних ризиків; 3 – середня критичність: бар'єр може викликати суттєві проблеми, затримки або навіть потенційні збої; 4 – висока критичність: бар'єр

становить серйозну загрозу, яка може призвести до значних збоїв, великих фінансових втрат, серйозних проблем або втрати функціональної спроможності та дефолту; 5 – дуже висока критичність: бар'єр, який має руйнівний вплив.

Для оцінювання рівня критичності бар'єрів коопетиції розроблено анкету, залучено 20 експертів – фахівців у сфері залізничного транспорту, і здійснено опитування експертів щодо рангів компонент і показників та встановлення балів індикаторів. З метою інтерпретації інтегрального показника бар'єрів коопетиції (ІБК) встановлено діапазони та їх характеристики: $0 < ІБК \leq 1,66$ – дуже низький рівень; $1,67 \leq ІБК \leq 3,34$ – середній рівень; $3,35 \leq ІБК \leq 5$ – дуже високий рівень бар'єрів коопетиції. Виконане компонентне (рис. 10) та інтегральне оцінювання рівня критичності бар'єрів коопетиції на залізничному транспорті (значення узагальнюючого показника становить 4,305) дає змогу констатувати високий ступінь загрозовості таких обмежень і вказати на системність наявних проблем та необхідність впровадження радикальних підходів до їхнього вирішення.

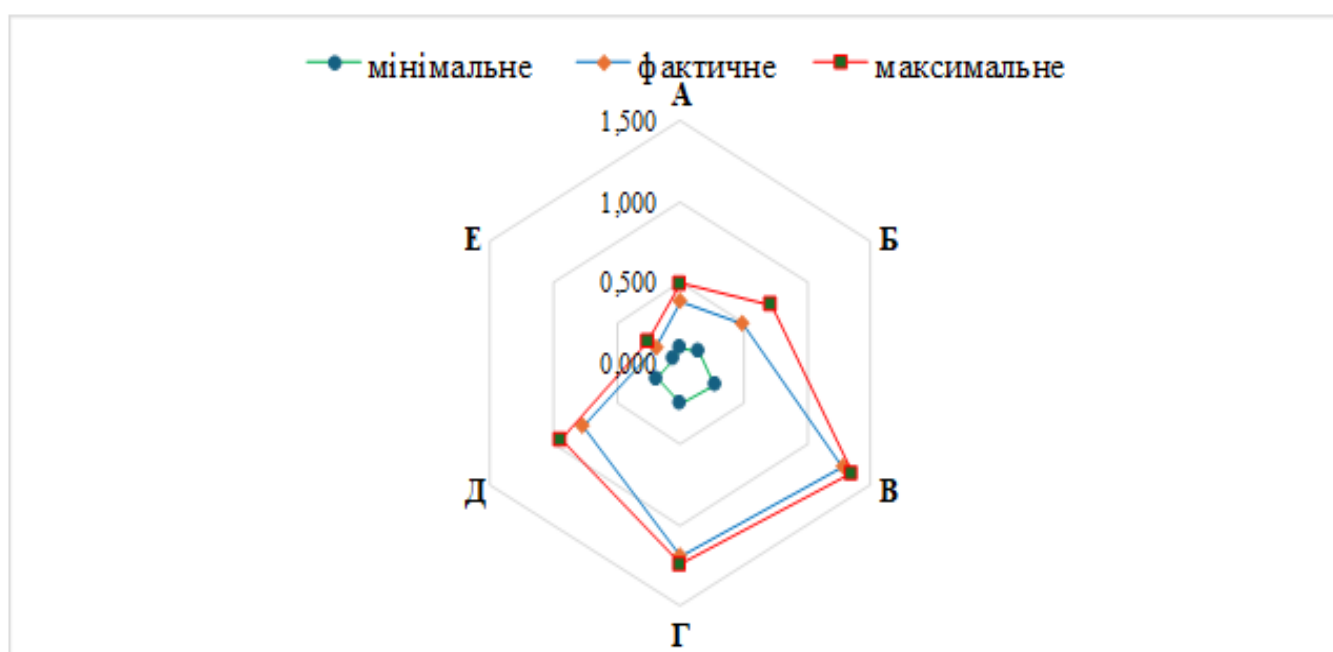


Рис. 10. Результати експертної оцінки показників, що характеризують рівень критичності бар'єрів коопетиції на залізничному транспорті

Подолати наявні бар'єри коопетиції в залізничній галузі запропоновано шляхом створення цифрового регулятора й впровадження комплексу маркетингу щодо обґрунтування цільового ринку для коопетиції та розвитку співпраці між учасниками таких відносин. Розкрито специфіку цифрового регулятора під час реалізації відносин коопетиції як комплексу інструментів, що використовують цифрові технології для моніторингу та аналізу ринкових взаємодій у режимі реального часу, забезпечення прозорості та справедливості доступу до ресурсів та послуг, автоматизації регуляторних процесів та прийняття рішень, стимулювання коопетиції через надання цифрових сервісів та платформ для співпраці, ефективного вирішення спорів та запобігання антиконкурентним практикам. З'ясовано, що для забезпечення інноваційного розвитку залізничного транспорту України необхідна системна та

проактивна маркетингова діяльність, оскільки реалізація інноваційної модернізації залізничного транспорту потребує генерування інформації від різних операторів ринку з метою прогнозування технологічного розвитку й майбутніх потреб споживачів та розроблення пропозицій щодо створення інновацій і поширення їх на ринку.

Встановлено, що маркетингове управління інноваційним розвитком залізничного транспорту спрямоване на ефективне впровадження інновацій, планування та управління інноваційною діяльністю, вивчення ринку та адаптацію до тенденцій його функціонування за допомогою інновацій. Визначено функції, принципи та етапи реалізації маркетингового управління інноваційним розвитком. Беручи до уваги те що забезпечення результативності маркетингового управління інноваційним розвитком залізничної галузі потребує реалізації організаційних змін, запропоновано формування компетентнісно-маркетингового агентства інноваційного розвитку залізничного транспорту, у структуру якого входять аналітичний, навчально-знаннєвий, комунікаційно-координаційний і проєктний сектори (рис. 11).



Рис.11. Структура компетентнісно-маркетингового агентства інноваційного розвитку залізничного транспорту

Мета агентства полягатиме в наданні підтримки залізничним компаніям в ефективній реалізації інноваційних проєктів на основі використання новітніх маркетингових підходів та інструментів. Визначено функції підрозділів агентства, що дають змогу пропонувати доступ до інструментів і технологій, які підвищують ефективність маркетингових процесів та прискорюють розроблення та перевірку ідей, пропонуючи ресурси, інфраструктуру та послуги підтримки, що в сукупності вирішує завдання забезпечення конкурентоспроможності залізничної галузі.

У п'ятому розділі «Розроблення клієнтоорієнтованої стратегії розвитку залізничного транспорту» розроблено резильєнтну клієнтоорієнтовану стратегію залізничного транспорту, розкрито методологічні основи оцінювання клієнтоорієнтованості й сформовано модель маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами в залізничній галузі.

Клієнтоорієнтованість, яка в останні роки позиціонується як ключова конкурентна перевага залізничного транспорту, наразі набула нових змістовних рис у контексті кризових викликів галузі та зростаючої потреби в проактивному реагуванні на запити споживачів. Досліджено особливості реалізації залізничним транспортом політики співпраці з клієнтами й з'ясовано, що наразі, незважаючи на окреслені в стратегії цілі щодо підвищення привабливості залізничної компанії для споживачів, задоволеність останніми якістю послуг залишається на низькому рівні й не відповідає світовим стандартам транспортно-логістичного обслуговування. Доведено, що в умовах нестабільності та трансформаційних процесів здатність передбачати й задовольняти очікування клієнтів визначає стратегічну цінність залізничних перевезень на ринку транспортних послуг. Зазначене дозволило обґрунтувати доцільність впровадження залізничним транспортом України підходу до управління комунікаціями з клієнтами та їх досвідом на засадах резильєнтності та проактивності. Під резильєнтністю залізничної галузі запропоновано розуміти її здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, зберігати стабільність і швидко відновлюватися після криз. З'ясовано, що в умовах пандемій, війн, економічних криз і зміни поведінки клієнтів резильєнтна стратегія дозволить адаптуватися до викликів без втрати довіри клієнтів, сформувавши емоційний зв'язок і довгострокову лояльність. Проактивна підтримка клієнтів передбачає випередження їхніх потреб і знаходить відображення в ініціативності компанії, запобіганні проблемам, персоналізації й автоматизації процесів. Встановлено, що сучасною особливістю проактивності є її стратегічний, персоналізований та високотехнологічний характер. Сучасні технології трансформуються в інструменти глибшого розуміння потреб клієнтів і працюють на зміцнення довіри та чуйності у взаємодії з клієнтами.

Вищезазначене склало основу пропозицій щодо розроблення 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 (рис. 12).

Для оцінки рівня розвитку клієнтоорієнтованого залізничного транспорту сформульовано підхід, що базується на розрахунку відповідного інтегрального показника та застосуванні авторегресійної моделі ARIMA для прогнозування майбутньої задоволеності клієнтів та якості послуг залізничного транспорту.

Аргументовано, що в умовах зростаючої конкуренції та цифровізації традиційні методи оцінки задоволеності пасажирів (опитування, скарги, статистика звернень) втрачають свою актуальність через обмежену репрезентативність і низьку оперативність.



Рис. 12. Основні положення резильєнтної клієнтоорієнтованої стратегії залізничного транспорту

Розкрито зміст інноваційних методів оцінювання клієнтського досвіду та запропоновано впровадження в систему управління якістю послуг залізничного транспорту цифрової моделі оцінювання рівня клієнтоорієнтованості, що поєднуватиме цифрові технології та управлінські інструменти, які в комплексі створять можливість для клієнтської аналітики й прийняття обґрунтованих рішень у сфері сервісу, орієнтованого на потреби споживачів та підвищення лояльності клієнтів.

Встановлено, що трансформація споживчої поведінки під впливом процесів цифровізації зумовила модифікацію стратегій управління взаємовідносинами з клієнтами шляхом орієнтації на темпоральний чинник та інтеграцію учасників ринку в процес конструювання споживчої цінності. Це стало каталізатором еволюції маркетингових концепцій і зумовило формування концепції інтерсуб'єктності в маркетинговому управлінні. Узагальнення теоретичних засад інтерсуб'єктності, сформованих у філософських, психологічних та комунікативних дослідженнях, дало змогу ідентифікувати її фундаментальні ознаки в системі маркетингового управління та обґрунтувати доцільність впровадження інтерсуб'єктного підходу до управління взаємовідносинами з клієнтами у сфері залізничного транспорту України. Констатовано, що інтерсуб'єктність у системі маркетингового управління відносинами з клієнтами тісно переплітається з емпатійністю та темпоральністю, оскільки інтерсуб'єктність – це середовище комунікації «компанія-клієнт», побудувати яке неможливо, не проникнувши у свідомість споживача в конкретний момент часу, що забезпечують емпатія та темпоральність. Розкрито взаємозв'язок емпатійності, темпоральності та інтерсуб'єктності (рис. 13) й обґрунтовано доцільність зміни концепції управління взаємовідносинами залізничного транспорту з клієнтами в напрямку формування рівноправної моделі участі споживачів у створенні сервісу.

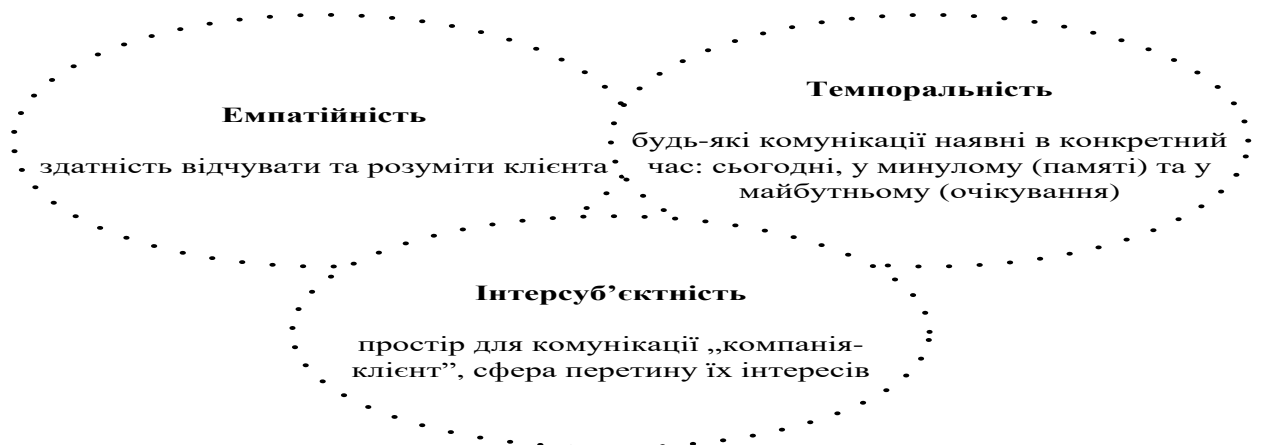


Рис. 13. Взаємозв'язок емпатійності, темпоральності та інтерсуб'єктності

Запропоновано модель маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами (рис. 14), що ґрунтується на принципах інтерсуб'єктності, темпоральності та емпатійності й розкриває стратегічні цілі та інструменти забезпечення емоційного, соціального та ціннісного партнерства залізничного транспорту з користувачами послуг на основі розвитку довіри, взаєморозуміння та співстворення досвіду. Реалізація цієї моделі сприятиме зростанню рівня когнітивної, емоційної та психологічної прив'язаності споживачів, підвищенню лояльності та громадської довіри клієнтів до залізничного транспорту як інституту підтримки добробуту суспільства.

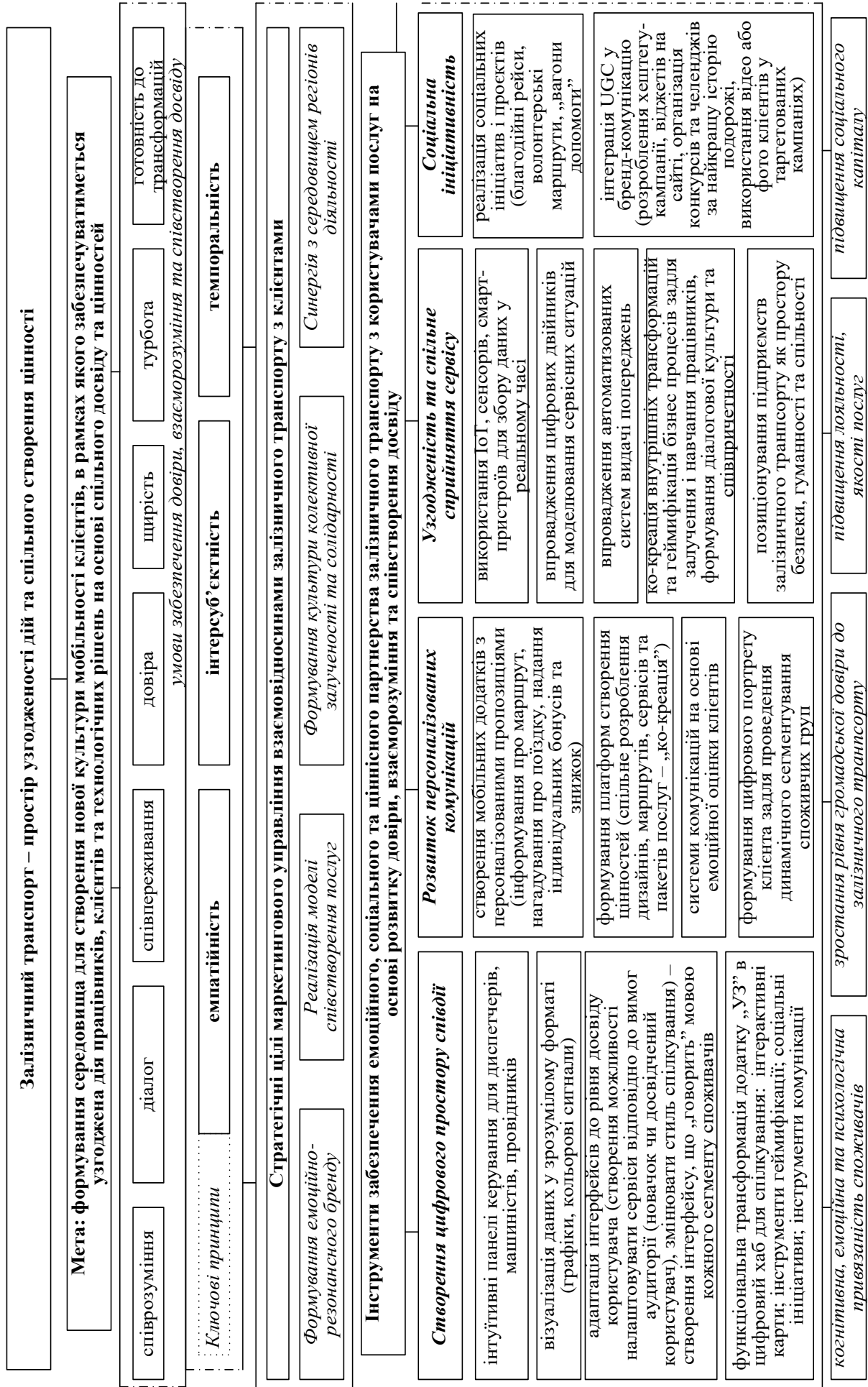


Рис. 14. Модель маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами

Загалом можна зробити висновки, що розроблено теоретико-методологічний базис та методичні й практичні положення щодо маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації, що враховують поліаспектність його співпраці з стейкхолдерами й розкривають інструментарій реалізації потенціалу партнерства залізничного транспорту з іншими учасниками процесу транспортно-логістичного обслуговування.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження сформовано нове вирішення науково-прикладної проблеми розроблення теоретико-методологічних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Основні висновки дисертації полягають у такому.

1. Кризові умови функціонування залізничного транспорту України негативно впливають на рівень довіри й лояльності стейкхолдерів та унеможливають стаке зростання галузі, зумовлюючи необхідність трансформації системи управління взаємовідносинами з партнерами й клієнтами на основі впровадження прогресивних маркетингових інструментів. З метою визначення прогресивного маркетингового інструментарію розроблено теоретичні основи розвитку маркетингового управління розвитком залізничного транспорту. Останні сформовано за рахунок доповнення періодів еволюції маркетингового управління четвертим, «трансформаційним», етапом та розширення класифікації його видів за ознаками періодичності, рівня, причин, глибини змін та терміну реалізації.

2. Зважаючи на необхідність узгодження управлінських рішень із динамікою ринкових трансформацій та зростаючими споживчими очікуваннями, що разом формують стратегічні передумови для поступового нарощення ціннісного потенціалу залізничного транспорту, розроблено та науково обґрунтовано концепцію маркетингового управління його розвитком, яка ґрунтується на засадах крос-функціональності й передбачає конструювання динамічної інтегрованої системи управлінських впливів, сформованої на синтезі маркетингових принципів та взаємоузгодженості стратегічних, тактичних та комунікаційно-інтерфейсних компонентів управління.

3. З метою забезпечення економічного зростання залізничного транспорту, з урахуванням системності й цілісності підходу до цифрової трансформації управлінських процесів у галузі, уточнено 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'єкта, завдань генерування цифрового потенціалу й окреслення його інформаційної, маркетингової, управлінської, організаційної та інноваційної компонент.

4. Для забезпечення узгодженості стратегічних рішень, ефективної взаємодії всіх функціональних підсистем та адаптації до динамічних змін ринкового середовища запропоновано впровадження механізму маркетингового управління

розвитком залізничного транспорту, який інтегрує стратегічний контроль у поелементу архітектоніку маркетингових інструментів, що забезпечують крос-функціональну координацію, трансформацію економічних технологій партнерської взаємодії та впровадження клієнтоцентричної моделі галузевого зростання.

5. Вирішення завдання забезпечення прогресивності системи партнерських комунікацій залізничного транспорту з іншими учасниками транспортно-логістичного обслуговування зумовило доцільність розбудови відкритої, динамічної та взаємозалежної бізнес-екосистеми, здатної адаптуватися до змін і генерувати синергію між учасниками, трансформуючись у полівекторну систему спільного створення цінності. Розроблено теоретико-методологічні положення щодо формування моделі партнерської бізнес-екосистеми залізничного транспорту, що ґрунтуються на принципах наскрізної взаємодії, циркулярності та коамбідекстерності. 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.

6. Зважаючи на критичну екологічну вразливість інфраструктури залізничного транспорту України і необхідність забезпечення його адаптації до екологічних норм, обґрунтовано доцільність впровадження маркетингового забезпечення реалізації інструментів циркулярної економіки. Розроблено підхід до управління екологічними партнерськими комунікаціями залізничного транспорту, який 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.

7. Забезпечити адаптацію залізничного транспорту України до трансформаційних викликів транспортно-логістичного середовища запропоновано шляхом формування наскрізного стійкого партнерства та розвитку гібридної мобільності. Розроблено стратегію такого партнерства, що визначає напрями, завдання та інструменти розбудови стійких бізнес-зв'язків підприємств залізничного транспорту з іншими учасниками транспортно-логістичного ринку з метою комплексного сервісного обслуговування й генерування екологічно чистих та цифрових транспортних рішень. Втілення такої пропозиції сприятиме розвитку транспортно-логістичного бізнесу на залізничному транспорті на основі переходу від виключно технологічної трансформації до інтеграції бізнес-процесів та технологічних рішень, екологізації транспортно-логістичного процесу, розвитку мультимодальності й поліпшення обслуговування.

8. Для теоретичного обґрунтування завдань та важелів комплексу маркетингу в площині лібералізації залізничної галузі та формування конкурентного ринку введено в науковий обіг поняття «конструктивний конкурентний ландшафт залізничного транспорту». Зміст цієї економічної категорії розкриває визначення, яке описує конструктивний конкурентний ландшафт залізничного транспорту як збалансовану структурну композицію елементів конкуренції (суб'єктів, механізмів) у полігібридному конкурентному середовищі, що 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 підприємствами залізничної галузі.

9. Зважаючи на потенціал співпраці з конкурентами в залізничній сфері, сформовано теоретико-методичні основи маркетингового управління розвитком коопетиції на залізничному транспорті. Систематизовано види коопетиції за такими ознаками: бізнес-сфери залізничного транспорту; тип поєднання активів; повторюваність діяльності; фокус уваги; мета й характер; тип довіри. Розроблено підхід до оцінювання рівня критичності бар'єрів коопетиції за індикаторами комунікаційно-управлінської недовіри, організаційної та технологічної несумісності, регуляторної складності, економічної недоцільності та кадрової компонент. Стратегічним напрямом вирішення системних проблем залізничної галузі, що перешкоджають коопетиції, визначено впровадження цифрового регулятора та маркетингового комплексу забезпечення успішної співпраці.

10. Підвищення ефективності маркетингового управління залізничним транспортом в умовах цифровізації та пришвидшення темпів технологічного прогресу потребує організаційних змін, що сприятимуть забезпеченню проактивного ринковоорієнтованого управління інноваційною діяльністю залізничної галузі. Для пошуку та реалізації нових ринкових можливостей щодо інноваційно-цифрової модернізації залізничного комплексу обґрунтовано доцільність створення компетентісно-маркетингового агентства інноваційного розвитку залізничного транспорту, що включає аналітичний, навчально-знанцевий, комунікаційно-координаційний та проєктний сектори, розкрито їхні функції та напрями діяльності.

11. Для реалізації потенціалу клієнтоорієнтованості як конкурентної переваги залізничного транспорту України на ринку транспортно-логістичних послуг запропоновано впровадження резильєнтної клієнтоорієнтованої стратегії залізничного транспорту, що спрямована на забезпечення стійкості до кризових викликів, збереження високого рівня фокусування на потребах клієнтів та проактивне передбачення запитів клієнтської аудиторії. З'ясовано етапи розроблення та реалізації стратегії, а також ідентифіковано технологічні інструменти підтримки її впровадження.

12. З метою зростання рівня когнітивної, емоційної та психологічної прив'язаності споживачів, підвищення лояльності та суспільної довіри клієнтів до залізничного транспорту визначено ключові ознаки інтерсуб'єктності в системі маркетингового управління та розкрито її взаємозв'язок з емпатійністю і темпоральністю. Запропоновано модель маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами, в основу якої покладено принципи інтерсуб'єктності, темпоральності та емпатійності, і визначено стратегічні цілі та інструменти забезпечення емоційного, соціального та ціннісного партнерства залізничного транспорту з користувачами послуг на основі розвитку довіри, взаєморозуміння та співстворення досвіду.

СПИСОК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

монографії:

1. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Удосконалення системи менеджменту залізничного транспорту на основі концепції маркетингового управління. *Менеджмент : інноваційний аспект* : монографія; за заг. ред. проф. Л. В. Марценюк; Укр. держ. ун-т науки і технологій. Дніпро : Журфонд, 2022. С. 41–84. (*Особистий внесок: розкрито передумови та етапи розвитку маркетингового управління, досліджено зміст і розширено класифікацію його видів*).

2. Zadoia V., Charkina T., Dmytriieva O. Marketing management at railway transport enterprises. *Innovative development of the road and transport complex: problems and prospects* : monograph; Іа. Levchenko, І. Dmytriiev and others. Kharkiv : PC TECHNOLOGY CENTER, 2023. 158–171. (*Особистий внесок: розкрито інструменти маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами підприємств залізничного транспорту*) (**Видання індексується в міжнародній наукометричній базі даних Scopus**).

статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:

3. Задоя В. О. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища. *Проблеми економіки транспорту*. 2013. Вип. 6. С. 94–99.

4. Задоя В. О., Гненний О. М., Марценюк Л. В. Шляхом європейської інтеграції України : особливості реформування залізниць країн світу. *Збірник наук. пр. Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія : Економіка і управління*. 2014. Вип. 30. С. 32–43. (*Особистий внесок: виконано порівняльний аналіз особливостей реформування залізниць світу*).

5. Задоя В. О. Перспективи розвитку взаємодії Укрзалізниці і регіональних державних суб'єктів управління. *Збірник наук. пр. Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління*. 2015. Вип. 33. С. 105–114.

6. Задоя В. О. Щодо питання удосконалення системи управління інфраструктурою залізничного транспорту в умовах ринку. *Проблеми економіки транспорту*. 2015. Вип. 10. С. 45–49.

7. Задоя В. О. Щодо питання оцінки ефективності діяльності залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 51. С. 99–104.

8. Задоя В. О. Формування конкурентного середовища на залізничному транспорті України. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 62. С. 28–33.

9. Задоя В. О. Особливості реалізації політики клієнтоорієнтованості на залізничному транспорті. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 72–1. С. 58–64.

10. Задоя В. О. Цифровий потенціал маркетингового управління розвитком

залізничного транспорту. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/725>.

11. Задоя В. О. Удосконалення управління залізничним транспортом, як стратегічною галуззю економіки в контексті забезпечення національної безпеки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. Вип. 78–79. С. 141–151.

12. Задоя В. О., Купцов Ю. В. Мультиmodalні перевезення як стратегічний проект трансформації транспортного ринку України. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2023. № 8. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1976>. (Особистий внесок: обґрунтовано значущість розвитку мультиmodalних перевезень для відновлення транспортного потенціалу країни).

13. Задоя В. О., Купцов Ю. В. Вплив цифровізації на конкурентоспроможність пасажирських залізничних перевезень. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. Вип. 10 (26). С. 142–149. (Особистий внесок: визначено напрями забезпечення конкурентоспроможності залізничних перевезень).

14. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Ситнік В. В. Проблеми та перспективи розвитку мультиmodalних вантажних перевезень в Україні в умовах невизначеності та ризиків. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2024. № 3. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/3232>. (Особистий внесок: окреслено стратегічні напрями розвитку мультиmodalних вантажних перевезень у період війни та поствоєнної відбудови).

15. Задоя В. О., Костюк С. А. Основні аспекти цифровізації системи управління залізничними перевезеннями України. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3357>. (Особистий внесок: визначено основні положення становлення концепції формування цифрового потенціалу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту).

16. Zadoia V., Charkina, T., Yurchuk O. Restoration of the transport infrastructure of Ukraine in the conditions of war : A comparative analysis of economic models and stabilisation mechanisms. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2024. № 4 (2). P. 50–61. (Особистий внесок: розкрито характеристики сучасного бізнес-середовища та напрями розвитку транспортної інфраструктури).

17. Задоя В. О., Притика Є. В. Організаційно-економічні аспекти повоєнного відновлення і розбудови транспортної інфраструктури України. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 123–129. (Особистий внесок: розкрито фактори негативного впливу війни на транспортну інфраструктуру та напрями забезпечення її модернізації).

18. Zadoia V. O. Congruent Approach to Marketing Management of Railway Transport Development. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. Вип. 87. С. 161–173.

19. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Юрчик О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку відновлення і розбудови транспортної інфраструктури в Україні. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 103–112. (Особистий внесок: обґрунтовано доцільність врахування принципу екологічності при розбудові транспортної інфраструктури).

20. Задоя В. О., Костюк С. А. Сучасні виклики та перспективи розвитку

залізничних вантажних перевезень України. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 84–91. (Особистий внесок: розкрито напрями удосконалення системи менеджменту залізничного транспорту на основі концепції маркетингового управління).

21. Задоя В. О., Чеботарьов О. О. Детермінанти повоєнної цифрової трансформації машинобудівної галузі України в контексті «Індустрії 4.0». *Агросвіт*. 2024. № 19. С. 63–69. (Особистий внесок: запропоновано перспективні цифрові інструменти, спрямовані на підтримку процесів повоєнного відновлення економіки).

22. Задоя В. О. Механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. Вип. 12 (28). С. 101–109.

23. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Діджитал менеджмент та маркетинг як центральний фактор цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. Вип. 88. С. 100–110. (Особистий внесок: розкрито концептуальні напрями інтеграції інструментів управління та маркетингу в умовах цифрової економіки).

24. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Пікуліна О. В. Стратегії антикризового управління залізничними перевезеннями в умовах тотальної цифровізації. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5763>. (Особистий внесок: сформовано модель маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами залізничного транспорту на засадах ефективної комунікації та створення здорових суспільних відносин).

25. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Корольов Д. С. Гнучкі методи та управління людськими ресурсами в системі проєктного менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. Вип. 89. С. 174–184. (Особистий внесок: розкрито роль стратегічного маркетингу в управлінні людськими ресурсами).

26. Задоя В. О. Інституційні та управлінські аспекти забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.71%20>.

статті у наукових періодичних виданнях інших держав, включені до міжнародних наукометричних баз:

27. Zadoia V., Charkina T. Features of Structural Transformation of Railway Transport Based on the Principles of Marketing Management. *European Socio-Legal and Humanitarian Studies*. 2022. № 2. P. 56–65. (Особистий внесок: обґрунтовано доцільність застосування партнерського маркетингу в процесі реалізації реформаційних змін на залізничному транспорті).

28. Zadoia V., Charkina T. The Strategy of End-to-End Partnership as a Basis for the Development of Transport and Logistics Business of Railway Transport Enterprises. *Transport Means 2024 : Proc. of the 28th Intern. Sc. Conf.* (Kaunas, Lithuania, 02–04 Oct. 2024). Kaunas University of Technology [et al.]. Kaunas, 2024. P. 611–617. (Особистий внесок: запропоновано та обґрунтовано доцільність впровадження стратегії наскрізного партнерства залізничного транспорту) (Видання індексується в міжнародній наукометричній базі даних Scopus).

29. Zadoia V. Organizational context of ensuring efficiency of marketing management in innovative development of railway transport. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. № 1 (21). P. 130–139.

30. Zadoia V., Tymoshchuk Ya., Hrebenuk H., Selishchev S., Suray I. Government Strategy for Enhancing the Infrastructure of International Freight Railway Corridors: Economic and Strategic Considerations. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2025. Vol. 9. № 2. P. 374–383. (Особистий внесок: розкрито вплив трансформацій на зміну стратегії розвитку залізничного транспорту) (Видання індексується в міжнародній наукометричній базі даних Scopus).

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

31. Задоя В. Щодо формування політики клієнтоорієнтованості на залізничному транспорті. *International scientific innovations in human life : Proceedings of the 11th International scientific and practical conference*. (Manchester, May 11–13, 2022). Manchester, United Kingdom : Cognum Publishing House, 2022. С. 726–729.

32. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Трансформація фокусу та методів маркетингових досліджень на залізничному транспорті в умовах цифровізації суспільства. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика : матеріали вісімнадцятої науково-практ. міжнар. конф.* (Харків, 2–3 червня 2022 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2022. С. 215–217. (Особистий внесок: охарактеризовано вплив соціальних трансформацій на маркетингову політику та систему комунікацій компанії зі стейкхолдерами).

33. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Купцов Ю. В. Клієнтоорієнтованість послуг залізничного транспорту як ключовий інструмент забезпечення ефективності управління якістю. *Eurasian scientific discussions : Proceedings of the 7th International scientific and practical conference* (Barcelona, August 1–3, 2022). Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain, 2022. P. 296–298. (Особистий внесок: охарактеризовано ключові параметри, що відображають рівень клієнтоорієнтованості послуг залізничного транспорту).

34. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Орловська О. В. Необхідність впровадження цифрових платформ в управління пасажирськими залізничними перевезеннями. *Trends in the development of science in the modern world : The XXXIII International Scientific and Practical Conference* (Graz, August 23–26, 2022). Graz, Austria, 2022. P. 106–109. (Особистий внесок: охарактеризовано інструменти формування цифрового простору співдії залізничного транспорту та його стейкхолдерів).

35. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Козловська Л. В. Особливості становлення концепції формування цифрового потенціалу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту у сучасних умовах. *Логістика і транспортна безпека : проблеми та перспективи розвитку в контексті аналізу сучасних викликів, загроз* : матеріали Всеукр. наук. конф. УДУНТ (Дніпро, 28 жовтня 2022 року). Дніпро : УДУНТ, 2022. С. 36–38. (Особистий внесок: обґрунтовано базові складові цифрового потенціалу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту).

36. Задоя В. О., Фоменко О. Р. Розвиток маркетингового управління

залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Scientific research in the modern world* : The 1st International scientific and practical conference (Toronto, November 9–11, 2022). Perfect Publishing, Toronto, Canada, 2022. С. 803–806. (Особистий внесок: виділено пріоритетні цифрові інструменти забезпечення трансформації системи маркетингового управління на залізничному транспорті).

37. Zadoia V., Malakan M., Udina O. The creation of a competitive environment for ukraine's railway transport. *Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук XXI століття* : матеріали IV Міжнар. наук. конф. (Вінниця, 16 грудня 2022 р.). Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2022. С. 68–73. (Особистий внесок: виявлено конкурентні ринкові умови в залізничному секторі та визначено напрямки розвитку конкуренції).

38. Задоя В. О., Ващенко О. М. Закордонний досвід інноваційного розвитку у сегменті залізничних пасажирських перевезень. *The philosophical and attitudinal underpinning of scientific methods* : Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference (Lublin, April 03-04, 2023). Lublin, Poland by the «InterSci», 2023. С. 16–19. (Особистий внесок: встановлено специфічні риси інноваційного розвитку залізничного транспорту).

39. Задоя В. О. Маркетингові інструменти управління поведінкою споживачів. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 20 квітня 2023 р.). Київ : КНУБА, 2023. С. 246–248.

40. Задоя В. О., Полуєв А. С., Черненко Т. Ю. Особливості планування бізнесу в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту* : матеріали 82 Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 20.04 – 21.04. 2023 р.). Дніпро : УДУНТ, 2023. С. 120–121. (Особистий внесок: запропоновано комплексну модель ризик-орієнтованого бізнес-планування для підприємств у воєнних умовах, що передбачає аналіз великих масивів даних для оперативного коригування цілей і бюджетів).

41. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Цифровізація маркетингового управління на підприємствах залізничного транспорту. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика* : матеріали дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (Харків, 1–2 червня 2023 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2023. С. 450–452. (Особистий внесок: сформовано комплекс маркетингового управління залізничним транспортом в умовах становлення цифрової економіки).

42. Задоя В. О., Купцов Ю. В. Роль залізничного транспорту у розвитку системи транспортно-пересадкових вузлів на прикладі Німеччини. *Achievements of 21st Century Scientific Community* : Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference (Dnipro, September 14–15, 2023). Dnipro, Ukraine, 2023. P. 251–253. (Особистий внесок: встановлено екологічні вимоги до розвитку інфраструктури залізничного транспорту).

43. Задоя В. О., Пікуліна О. В., Ситник В. В. Інноваційні зміни в системі виробничого менеджменту промислових підприємств в умовах цифровізації. *Topical aspects of modern scientific research* : Proceedings of the 1st International scientific and

practical conference (Tokyo, September 28–30, 2023). CPN Publishing Group. Tokyo, Japan, 2023. P. 230–233. (*Особистий внесок: визначено особливості системи маркетингового управління інноваційним розвитком*).

44. Задоя В. О., Костюк С. А. Основні аспекти формування і розвитку цифрового потенціалу залізничних вантажних перевезень України. *Modern Movement of Science : Proceedings of the 15th International Scientific and Practical Internet Conference* (Dnipro, October 19–20, 2023). Dnipro, Ukraine, 2023. P. 311–313. (*Особистий внесок: надана комплексна характеристика цифрового потенціалу залізничної галузі та розкрито особливості його впливу на процес забезпечення ефективності системи маркетингового управління*).

45. Задоя В. О., Марценюк М. М. Важливість бізнес-планування для досягнення цілей організації. *Наука і сталий розвиток транспорту : зб. тез доповідей Всеукр. наук.-техн. конф. студентів і молодих учених* (Дніпро, 27 жовтня 2023 р.). Дніпро : УДУНТ, 2023. Т. III. С. 38–39. (*Особистий внесок: уточнено функції маркетингового управління в контексті формування стратегії розвитку підприємств*).

46. Zadoia V. O., Kuptsov Yu. V. Digital potential of the competitiveness management of passenger rail transportation. *Modern Technologies Improving the Present and Impacting the Future : International Scientific Multidisciplinary Conference of Students and Beginner Scientists* (Dnipro, November 23–24, 2023). Дніпро : УДУНТ, 2023. P. 42–43. (*Особистий внесок: визначено перешкоди на шляху до цифрової трансформації залізничної галузі*).

47. Задоя В. О., Лепіш Б. Б. Сучасні тенденції цифрової трансформації в маркетинговому управлінні залізничного транспорту. *Сучасні транспортні технології : матеріали п'ятнадцятої міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених ім. Георгія Кірпи* (Львів, 14 грудня 2023 р.). Львів : НУЛП, 2023. С. 98–99. (*Особистий внесок: окреслено принципи формування концепції маркетингового управління розвитком залізничного транспорту*).

48. Задоя В. О., Чеботарьов О. О., Козловська Л. В. Оцінка маркетинго-логістичного процесу управління підприємствами залізничного транспорту. *Технології та суспільство : взаємодія, вплив, трансформація : матеріали I Міжнар. наук. конф.* (Кременчук, 16 лютого 2024 р.). Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 80–83. (*Особистий внесок: встановлено ключову роль маркетингу в просуванні циркулярних послуг у залізничній галузі*).

49. Задоя В., Костюк С. Тенденції розвитку інноваційної системи залізничного транспорту України. *Towards a Holistic Understanding: Interdisciplinary Approaches to Tackle Global Challenges and Promotion of Innovative Solutions : Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference* (Dnipro, March 14–15, 2024). Dnipro, Ukraine, 2024. С. 144–146. (*Особистий внесок: обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних ресурсощадних рішень на залізничному транспорті*).

50. Задоя В. О., Чеботарьов О. О. Інноваційні пріоритети в системі виробничого менеджменту промислових підприємств України в умовах глобальних викликів. *Topical aspects of modern scientific research : The 7th International scientific*

and practical conference (Tokyo, March 21–23, 2024). CPN Publishing Group, Tokyo, Japan, 2024. P. 265–268. (*Особистий внесок: визначено інноваційні пріоритети підприємств у сфері екологічної діяльності*).

51. Задоя В. О., Варава Р. М. Бізнес-планування як шлях до економічного зростання в контексті відновлення країни. *Молода академія – 24* : зб. тез доповідей Міжнар. наук.-техн. конф. студентів і молодих учених (Дніпро, 23–24 травня 2024 р.). Дніпро : УДУНТ, 2024. Т. II. С. 174. (*Особистий внесок: запропоновано концепцію «планування, орієнтованого на відбудову», що містить маркетинговий комплекс співпраці*).

52. Zadoia V. O., Charkina T. Yu. Key principles of marketing management implementation at railway transport enterprises. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика* : матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (Харків, 6–7 червня 2024 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2024. С. 178–179. (*Особистий внесок: удосконалено технології маркетингового управління розвитком залізничної галузі*).

53. Задоя В. О., Ситнік В. В., Пікуліна О. В. Перспективи розвитку мультимодальних транспортних перевезень. *Russia-Ukraine War : Consequences for the World* : Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Internet Conference (Dnipro, January 30–31, 2025). Dnipro, Ukraine. P. 227–229. (*Особистий внесок: розкрито особливості інтегрованого управління транспортно-логістичним обслуговуванням*).

54. Задоя В. О., Марценюк М. М. Моделі управління змінами як інструмент адаптації бізнесу в період нестабільності. *Цифрове наукове суспільство : соціально-економічні, правові та міжнародні аспекти* : зб. наук. пр. з матеріалами IV Міжнар. наук. конф. (Дніпро, 28 лютого 2025 р.). Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 89–92. (*Особистий внесок: з'ясовано бар'єри для адаптації бізнесу в умовах нестабільності*).

55. Zadoia V. O., Charkina T. Yu., Dr Vijay Kumar KANDEL Marketing 5.0 as business adaptation to digital reality. *Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Дніпро, 26 березня 2025 р.). Дніпро : УДУНТ, 2025. С. 97–99. (*Особистий внесок: розкрито цифрові інструменти маркетингового управління*).

56. Задоя В. О. Розвиток маркетингового управління на залізничному транспорті : стратегії майбутнього. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика* : матеріали двадцять першої наук.-практ. міжнар. конф. (Харків, 5–6 червня 2025 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2025. С. 239–241.

АНОТАЦІЯ

Задоя В. О. Теоретико-методологічні основи маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. –

Український державний університет залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України, Харків, 2025.

Дисертація присвячена розробленню теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах реалізації цифрових змін у галузі. З'ясовано передумови та визначено етапи розвитку маркетингового управління, розкрито зміст та розвинуто класифікацію його видів, розроблено концепцію маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, яка ґрунтується на засадах крос-функціональності. Сформовано механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, ідентифіковано послідовність становлення концепції формування цифрового потенціалу маркетингового управління розвитком залізничної галузі. Розроблено теоретико-методологічні положення щодо формування моделі партнерської бізнес-екосистеми залізничного транспорту, надано пропозиції щодо управління екологічними партнерськими комунікаціями в залізничній галузі та сформовано стратегію наскрізного партнерства залізничного транспорту. Доповнено науково-категоріальний апарат поняттям «конструктивний конкурентний ландшафт залізничного транспорту», розроблено теоретико-методичні основи маркетингового управління розвитком коопетиції та удосконалено організаційні засади підвищення ефективності маркетингового управління інноваційним розвитком залізничного транспорту. Розвинуто положення щодо проєктування резильєнтної клієнтоорієнтованої стратегії та сформовано модель маркетингового управління взаємовідносинами з клієнтами залізничного транспорту на засадах ефективної комунікації та створення здорових суспільних відносин.

Ключові слова: маркетингове управління, управління, механізм, цифровізація, потенціал, розвиток, крос-функціональний підхід, партнерство, конкуренція, компетентісно-маркетингове агентство, стейкхолдери, стратегія, клієнтоорієнтованість, залізничний транспорт.

SUMMARY

Zadoia V. O. Theoretical and Methodological Foundations of Marketing Management for the Development of Railway Transport in the Context of Digitalisation. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the scientific degree of Doctor of Economic Sciences, specialty 08.00.03 – Economics and Management of the National Economy. – Ukrainian State University of Railway Transport, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kharkiv, 2025.

The dissertation focuses on developing the theoretical and methodological foundations and approaches for the marketing management of railway transport development in the context of the sector's digital transformation.

The prerequisites and stages of marketing management development are identified and clarified, while its classification is expanded to encompass characteristics such as periodicity, level, causes, depth of change, and duration of implementation. The concept of marketing management for the development of railway transport is grounded in cross-functional principles and involves designing a dynamic, integrated system of managerial

influences, formed through the synthesis of marketing principles and the alignment of strategic, tactical, and communication–interface components of management. A mechanism of marketing management for railway transport development is formulated, integrating strategic control into the architectural framework of marketing tools. This ensures cross-functional coordination, transforms partnership interaction technologies, and enables the implementation of a customer-centric model of sectoral growth. The three-stage process of developing the digital potential of marketing management in the railway sector is delineated, with the final stage specifying the purpose, objectives, and tasks of generating digital potential, as well as defining its informational, marketing, managerial, organisational, and innovative components.

Theoretical and methodological provisions for developing a model of a partnership business ecosystem in railway transport are proposed, based on the principles of end-to-end interaction, circularity, and co-ambidexterity. These outline the directions and instruments for generating systemic–synergistic partnership values through the strategic integration of railway transport with other market actors and the use of innovative partnership marketing levers. Recommendations are provided for managing environmental partnership communications in the railway sector, considering the transformation of principles and models of circular interaction among economic entities. This approach envisages phased generation and realisation of the railway sector’s circular potential through the application of circular marketing tools. A strategy for end-to-end partnership in railway transport is formulated, considering the impact of global transformations in the transport and logistics sphere and defining directions, objectives, and tools for building sustainable partnerships between railway transport and other participants in the transport and logistics market, with the aim of providing comprehensive services and generating environmentally friendly and digital transport solutions.

The scientific and conceptual framework is expanded by introducing the concept of a constructive competitive landscape of railway transport, understood as a balanced structural composition of competition elements (actors and mechanisms) within a poly-hybrid competitive environment. This construct contributes to increasing the social value of railway transport, reflected in the growth of consumer numbers and loyalty, improvements in business process quality, and the fulfilment of socially significant functions by the industry. The theoretical and methodological foundations of marketing management for co-competition development are elaborated, encompassing the classification of co-competition types, an approach to assessing co-competition barriers through indicators of communicative–managerial mistrust, organisational and technological incompatibility, regulatory complexity, economic infeasibility, and human resource limitations, as well as the introduction of a digital co-competition regulator and a marketing toolkit that ensures effective collaboration. The organisational principles for improving the efficiency of marketing management of innovative railway transport development are refined through the establishment of a Competence–Marketing Agency for Innovative Railway Development, comprising analytical, educational–knowledge, communication–coordination, and project sectors, with their respective functions and areas of activity specified.

Provisions are developed for designing a resilient, customer-oriented strategy aimed

at ensuring stability in the face of crisis challenges, maintaining a high level of customer focus, and proactively anticipating customer needs. A model of marketing management of customer relationships in railway transport is proposed, grounded in the principles of intersubjectivity, temporality, and empathy. It defines strategic goals and tools for achieving emotional, social, and value-based partnerships between railway transport and service users through the development of trust, mutual understanding, and co-creation of experience.

Keywords: marketing management, mechanism, digitalisation, potential, development, cross-functional approach, partnership, competition, competence–marketing agency, stakeholders, strategy, customer-centricity, railway transport.

Задоя Вячеслав Олександрович

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Спеціальність 08.00.03 – економіка та управління національним господарством

Реферат

дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Надруковано за авторським оригіналом

Підписано до друку «30» жовтня 2025 р.
Формат паперу 60x84 1/16. Друк ризограф.
Папір офсетний. Обсяг 1,8 ум. друк. арк.
Наклад 50 пр. Зам. № 235.

Віддруковано: ФОП Удовиченко О.М.
49080, м. Дніпро, вул. Донецьке шосе, 15, кв. 531.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК No3660 від 28.12.2009 р.
Тел. (067) 565 14 45