

Голові спеціалізованої вченої ради  
Національного університету «Львівська політехніка»  
д.е.н., проф. Гринкевич С. С.

**ВІДГУК  
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

доктора економічних наук, доцента

**Григорак Марії Юріївни**

на дисертаційну роботу *Стасюк Катерини Зіновіївни*

**«Маркетингове управління логістичним потенціалом підприємств  
залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку»**,

представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 075 – *Маркетинг*

(галузь знань 07 – *Управління та адміністрування*)

**1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами,  
планами, темами**

Зважаючи на виклики сьогодення, незмінний курс Євроінтеграції став ще більш актуальний для України, ніж раніше. Здатність України максимально використати існуючий потенціал та нові можливості визначають у майбутньому її роль та місце у Європейському Союзі. Беззаперечно залізниця є основою економіки країни та забезпечує її життєздатність, стійкість та безпеку навіть у критичних ситуаціях. В Україні запущено процес лібералізації ринку залізничних перевезень, який покликаний підвищити конкурентоспроможність української залізниці, інтегрувати її у єдиний транспортний простір ЄС, а також вирішити ряд критичних проблем. Відповідно перспективним напрямком наукових досліджень є маркетингове управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку.

Дисертація Стасюк К. З. є важливим кроком в науковому обґрунтуванні теоретико-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку. Відтак, робота є актуальною і має суттєве наукове значення та вирішує поставлені завдання.

Тема дисертації повною мірою пов'язана із науковими темами, що виконуються у рамках науково-дослідної роботи Національного університету «Львівська політехніка»: 0118U007357 «Сучасні підходи маркетингового забезпечення розвитку соціальних та економічних систем», 0118U100596 «Інноваційна логістика в розвитку економічних систем різних інтеграційних рівнів».

## 2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи

Ознайомлення із змістовим наповненням дисертації, анотації та публікацій автора дозволяє зробити висновок про те, що наукові положення, висновки й рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі, характеризуються належним рівнем обґрунтованості та достовірності.

Доказова база дослідження базувалась на методологічних засадах еволюційної парадигми маркетингового менеджменту та логістики, теорії мереж та теорії стейкхолдерів. Автором було використано та розвинуто модель Портера для оцінки конкурентних переваг галузі залізничних перевезень. В рамках дослідження були використані загальнонаукові методи – аналізу, синтезу, дедукції, системний підхід для обґрунтування загальної логіки дослідження, а також економіко-статистичні і маркетингові методи.

Це аргументовано підтверджується глибоким та критичним аналізуванням фундаментальних наукових праць і зарубіжних джерел стосовно маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку; використанням широкого спектру загальнонаукових і спеціальних методів дослідження; адекватним підбором та аналізуванням значного масиву офіційного статистичного матеріалу щодо оцінювання логістичного потенціалу; успішною апробацією теоретико-прикладних розробок на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, їх дискусійним обговоренням за результатами виступів на наукових семінарах. Також достовірність результатів дослідження підтверджується прийняттям їх до впровадження в практичній діяльності управління маркетинговою діяльністю служби комерційної роботи і маркетингу Регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця», виробничого структурного підрозділу «Львівська механізована дистанція навантажувально-розвантажувальних робіт» Регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця», ТзОВ «ТРАНС ВАНТАЖ СЕРВІС», ТОВ «Спецтранс Груп», що підтверджено відповідними довідками.

Виконані в роботі розрахунки та аналітичні висновки, що сформульовані в дисертаційній роботі, ґрунтуються на обробці та аналізі офіційних статистичних даних, публічної звітності підприємств залізничного транспорту у відкритому доступі, а також нормативно-правових актів що з питань регулювання діяльності господарюючих суб'єктів залізничного транспорту щодо їх впливу на соціальний розвиток та навколишнє середовище.

Одержані результати дисертаційної роботи характеризуються науковою новизною, придатні для подальшого удосконалення існуючих і розроблення нових методологічних положень й прикладних аспектів вирішення питань щодо

маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку.

### **3. Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота Стасюк К. З. за структурою складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 294 сторінки. Основний текст роботи викладений 195-и сторінках. Робота містить 32 таблиці, 36 рисунків, 16 формул, 5 додатків, список використаних джерел із 241 найменувань. За змістом, структурою та оформленням дисертація повністю відповідає вимогам МОН України.

У першому розділі *«Стан дослідження лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень»* (с. 30–77) систематизовано наукові підходи до вивчення проблеми лібералізації ринку залізничних перевезень, виокремлено моделі, особливості організації ринку, необхідні законодавчі ініціативи, фокус дослідження згідно особливостей тої чи іншої країни. Розкрито стан дослідження проблеми маркетингового управління галузі залізничних вантажних перевезень. Проаналізована прикладна концепція маркетингу в сфері залізничного транспорту.

В межах другого розділу *«Фактологічна база та маркетингові дослідження перспективи лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень»* (с. 78–135) обґрунтовано положення щодо оцінювання впливу рівня реалізації лібералізації на стан розвитку галузі. Використано аналітичний інструментарій оцінки маркетингового середовища, який базується на холістичному підході. Здійснено ретроспективний аналіз ринку залізничних вантажних перевезень України за період 2012 - 2020 рр. Здійснено перспективний аналіз розвитку ринку залізничних вантажних перевезень. Визначено ймовірні сценарій розвитку галузі. Розроблено рекомендації щодо імплементації програми лібералізації ринку залізничних вантажних перевезень, які містять ідентифіковані структурні та стратегічні бар'єри входу, що можуть повністю запобігти одному з найважливіших ринкових механізмів створення здорової конкуренції: залученню та приходу нових конкурентів. Здійснено польові дослідження вітчизняного ринку залізничних вантажних перевезень. Отримано цілісну картину про маркетингове управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту: маркетингову політику, інноваційну політику, інвестиційний клімат, інформаційне забезпечення. Розроблено механізм упровадження концепції стейкхолдер-маркетингу в реформуванні ринку залізничних перевезень. Розроблені рекомендації у вигляді стратегічної карти дій стейкхолдерів.

У третьому розділі *«Обґрунтування основних напрямів розвитку маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного*

*транспорту»* (с. 136–214) розвинуто понятійний апарат в теорії маркетингового менеджменту та логістики, а саме уточнено термін «логістичний потенціал». Розроблено положення оцінювання логістичного потенціалу на мікрорівні. Апробовано процедуру визначення індексу логістичного потенціалу підприємства, здійснено перевірку адекватності побудованої моделі. Здійснено перспективну оцінку логістичного потенціалу залізничного транспорту України на мікро- та макро- рівнях. Обґрунтовано принципи функціонування ринку залізничних вантажних перевезень в умовах його лібералізації.

В межах усіх розділів і підрозділів дисертації простежується логічно послідовне та обґрунтоване виконання поставленого теоретико-практичного завдання, що орієнтоване на дослідження теоретичних основ і розроблення методичних підходів до маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку. Таким чином, можна зробити висновок про те, що дисертація є завершеною науково-дослідною роботою із логічно зв'язною, цілісною композицією, науковим стилістичним наповненням та авторською манерою викладення матеріалу.

#### **4. Наукова новизна результатів дослідження**

Ознайомлення зі змістом дисертації дало змогу виокремити елементи наукової новизни у сформульованих автором положеннях дисертаційної роботи, серед яких найбільший науковий інтерес становить таке:

1. Сформульовано концептуальне бачення взаємозв'язку між процесами лібералізації ринку залізничних перевезень та їх впливом на формування і розвиток логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту, розроблено теоретико-методичні положення оцінювання логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту, які включають сукупність виокремлених індикаторів та систему їх ранжування, методичні підходи до розрахунку фактичних та прогнозних значень показників пріоритетного значення та підтримуючих, метод визначення вагових коефіцієнтів та інтегрованого індексу логістичного потенціалу підприємства. Наукова новизна полягає в тому, що доведено існування об'єктивного процесу поступової лібералізації ринку залізничних перевезень відповідно до обраної стратегії інтеграції залізничного транспорту України до європейської транспортної мережі та реалізацією логістичного потенціалу залізничного транспорту в умовах існуючої транспортної мережі і централізованого управління залізничним господарством, який посилюється зміною споживчих уподобань та запитів клієнтів, врахування чого дозволяє більш чітко визначити механізм маркетингового управління.

2. Удосконалено понятійний апарат теорії маркетингового менеджменту та логістики шляхом уточнень змісту дефініцій «логістичний потенціал підприємств

залізничного транспорту» та «маркетингове управління логістичним потенціалом» (підрозділи 1.2 та 1.3), суть яких полягає у підході до логістичного потенціалу підприємства як симбіозу логістичної системи, професійного менеджменту та цифрової моделі, що забезпечує стійкість соціально-економічного розвитку. Концепція маркетингового управління логістичним потенціалом ґрунтується на інструментах логістики, які дозволяють підприємствам залізничного транспорту розвиватися в умовах лібералізації ринку перевезень.

3. На основі ґрунтовного аналізу зарубіжного досвіду виділено передумови лібералізації ринку залізничних перевезень України та чинники впливу, ідентифіковано ключових стейкхолдерів, бар'єри та сили опору процесу лібералізації, що дозволило удосконалити систему принципів функціонування ринку залізничних перевезень і розробити модель 5-ти конкурентних сил (с.96) для визначення стратегічних пріоритетів маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту.

4. Удосконалено методичний підхід до оцінки логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту, який включає структурну модель взаємозв'язків п'яти компонентів логістичного потенціалу підприємства, систему субкритеріїв для кожного компоненту, шкалу відносної їх важливості за методом аналізу ієрархій Т. Сааті, що в сукупності дозволило одержати об'єктивну оцінку і визначити ключові напрямки розвитку логістичного потенціалу галузі залізничних вантажних перевезень в умовах інтеграції в Європейський Союз.

5. Набули подальшого розвитку положення стейкхолдер-маркетингу, які, на відміну від існуючих, адаптовані до сфери залізничних перевезень. Ідентифіковано ключових стейкхолдерів ринку залізничних вантажних перевезень України та окреслено їх інтереси; розроблено мапу позиціонування стейкхолдерів у матриці «ступінь зацікавленості - вагомість впливу», що дозволило розробити відповідні стратегії взаємодії та рекомендації у вигляді стратегічної карти дій стейкхолдерів за трьома напрямками- інфраструктура, перевезення, регулювання.

6. Набув подальшого розвитку аналітичний інструментарій оцінки маркетингового середовища, який, на відміну від існуючих, базується на холістичному підході, що дозволяє розглядати проблему лібералізації одночасно на макро- та макрорівні та визначати програму дій уряду щодо розвитку залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку на практичні рекомендації щодо реалізації логістичного потенціалу підприємств галузі.

7. Набув подальшого розвитку теоретико-методичний до маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень, що дозволяє виокремити

моделі, особливості організації ринку, необхідні законодавчі ініціативи, фокус дослідження згідно особливостей тої чи іншої країни й обґрунтувати напрями розвитку в площині маркетингу і логістики.

### **5. Практичне значення результатів дослідження**

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що певні наукові положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних пропозицій та методичних рекомендацій щодо маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку та ін.

Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені у дисертації, безпосередньо використали такі діючі підприємства: служба комерційної роботи і маркетингу Регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» (довідка про впровадження №21-102021 від 18.12.2021р.), виробничий структурний підрозділ «Львівська механізована дистанція навантажувально-розвантажувальних робіт» Регіональної філії «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця» (довідка про впровадження №11-01122021 від 01.12.2021р.), ТзОВ «ТРАНС ВАНТАЖ СЕРВІС» (довідка про впровадження №2002 від 28.12.2021р.), ТОВ «Спецтранс Груп» (довідка про впровадження №198 від 12.12.2021р.).

Ключові теоретико-методичні положення та практичні рекомендації були впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» під час викладання дисциплін: «Логістичний менеджмент» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг»), «Міжнародна логістика» для студентів першого (бакалаврського) рівня освіти спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Логістика» Національного університету «Львівська політехніка» (довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи у навчальному процесі № 67-01-456 від 05.04.2022 р.).

### **6. Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих автором працях**

Теоретико-прикладні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи, що містять визначені елементи наукової новизни, повною мірою знайшли відображення у 24-ох наукових працях, зокрема: 1 розділ монографії, 3-и публікації у наукових періодичних виданнях інших держав, 4 публікації у наукових фахових виданнях України, 2 публікації у наукових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз, 14 публікацій, що засвідчують

апробацію матеріалів дисертації.

Загальний обсяг робіт 5,59 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,89 друк. арк. Наукові положення, висновки, які сформульовані в дисертації достатньо повно відображені в опублікованих роботах.

## 7. Дискусійні положення та зауваження до дисертації

Щодо зауважень та положень дискусійного характеру, то можна вказати на таке:

1. Викликає сумнів доцільність побудови системи принципів функціонування ринку залізничних перевезень в останньому параграфі дисертаційної роботи (с.205-210), оскільки із тексту не зовсім зрозуміло як вони були враховані при розробці теоретичних положень маркетингового управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту.

2. В моделі п'яти конкурентних сил Портера авторка визначила вплив клієнтів і зазначила, що існує близько 200 великих клієнтів, які вимагають високої якості послуг та вищого рівня обслуговування. На мою думку, усі клієнти прагнуть високої якості послуг. Наявність групи великих клієнтів (зокрема, агрохолдингів і фінансово-промислових груп) створює реальну загрозу реалізації логістичного потенціалу «Укрзалізниці», оскільки вони лобіюють тарифні преференції та першочергове виділення вагонів і локомотивів, що змушує інших клієнтів тривалий час очікувати обслуговування.

3. В п.3.2 детально описано процедуру розрахунку інтегрального індексу логістичного потенціалу. Проте потребує більш доказової бази висновків авторки про встановлені межі використання логістичного потенціалу з виокремленням низького, середнього чи високого ступенів (с.161).

4. Було б доцільним пов'язати складові логістичного потенціалу підприємства (табл.3.1 на с. 157-158) зі стратегічними картами дій стейкхолдерів галузі залізничних перевезень (п.2.6), визначити їх позитивні і негативні впливи на реалізацію логістичного потенціалу конкретних підприємств.

5. Досить поверхово у роботі розглянуто перспективи цифрової трансформації маркетингового управління логістичним потенціалом, хоча виокремлення системи інформаційних зв'язків як складової потенціалу є вірним (рис.5.3 на с. 153). В цьому контексті не зрозуміло, для чого потрібна цифрова модель та як і між ким реалізується E2E-взаємодія.

6. В п.3.4 обґрунтовано, що залізнична мережа є конкурентною перевагою залізниці, проведено детальний аналіз причин закриття вантажних малодіяльних станцій та запропоновано включення державного фінансування для покриття частини інфраструктурних витрат. Цінність зроблених висновків і рекомендацій була б більшою, якби авторкою були обґрунтовані пропозиції щодо врахування

запитів стейкхолдерів та можливості використання малодіяльних станцій для збільшення логістичного потенціалу залізниці і надання логістичних послуг з доданою цінністю.

Проте відмічені недоліки і зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку наукового рівня дисертації і практичну цінність рекомендацій щодо їх впровадження.

### **8. Відповідність дисертації вимогам Порядку присудження наукових ступенів**

Дисертація Стасюк К. З. є завершеною науково-дослідною роботою, що виконана самостійно автором на високому науково-теоретичному рівні. Дисертація написана українською мовою та оформлена відповідно до положень, норм і правил МОН України.

Здійснений аналіз рукопису дисертаційної роботи Стасюк К. З. дає змогу зробити висновок, що за своїм змістом, теоретичним наповненням і практичною цінністю це дослідження є завершеною кваліфікаційною працею, у якій представлено відносно нові та релевантні науково обгрунтовані результати.

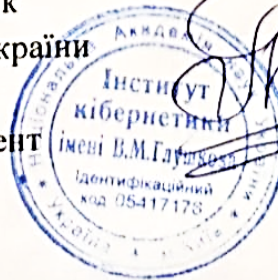
Таким чином, дисертаційна робота «Маркетингове управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку», відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії». Автор дисертації – Стасюк Катерина Зіновіївна заслуговує на присудження їй наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – управління та адміністрування за спеціальністю 075 – маркетинг.

**Офіційний опонент:**

Офіційний опонент:

старший науковий співробітник  
Інституту кібернетики НАН України  
(м. Київ)

доктор економічних наук, доцент



М.Ю. Григорак