

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя
доктору економічних наук, доценту
Шерстюку Роману Петровичу

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата технічних наук, доцента **Цьонь Олега Петровича**
на дисертаційну роботу **Костецького Володимира Зіновійовича**
**«Управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному
бізнесі»**, подану до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії в
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073
«Менеджмент».

Рецензію підготовлено за результатами ознайомлення з текстом дисертаційної роботи, анотацією, переліком опублікованих праць, матеріалами апробації та документами, що підтверджують практичне використання результатів дослідження

1. Актуальність теми дисертації та зв'язок з науковими напрямками, темами

Актуальність теми дисертаційного дослідження обумовлена об'єктивною необхідністю трансформації організаційно-економічних засад функціонування транспортно-логістичних підприємств в умовах поглиблення глобальних соціально-економічних викликів, зростання різнопланових загроз. Традиційні моделі управління, що базуються на високому рівні централізації та функціональній ієрархічності, втрачають свою ефективність у забезпеченні належного рівня адаптивності, гнучкості та швидкості реагування на динамічні

зміни ринкової кон'юнктури, що зумовлює необхідність їх переосмислення та наукового переобґрунтування.

Особливої науково-практичної значущості набуває проблема вдосконалення організаційно-економічного механізму управління брокерським обслуговуванням як складової інтегрованих транспортно-логістичних систем, що забезпечує формування доданої вартості у ланцюгах постачання. Розвиток брокерського суббізнесу розглядається як інструмент структурної трансформації бізнес-моделей транспортно-логістичних підприємств, який дозволяє реалізувати принципи стратегії транспортних підприємств, підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу, знизити фондоемність господарської діяльності та забезпечити розширення спектру логістичних послуг без пропорційного зростання капіталовкладень.

Додатковим фактором актуалізації теми дослідження є необхідність впровадження інноваційних організаційно-управлінських підходів, зокрема концепції управління за центрами відповідальності, декомпозиції бізнесу, аутсорсингу та аутстафінгу, а також адаптації Agile-методології до специфіки транспортно-логістичної діяльності. Важливого значення набуває також інтеграція сучасних цифрових технологій — CRM-систем, інструментів Big Data, штучного інтелекту, IoT та хмарних рішень — у систему управління, що забезпечує формування інформаційно-аналітичного підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сукупності зазначене визначає високий рівень теоретичної та практичної актуальності обраної теми дисертаційного дослідження.

2. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та удосконаленні організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичними підприємствами в умовах цифрової трансформації та зростання турбулентності зовнішнього середовища. У роботі здійснено системну інтерпретацію брокерського обслуговування як функціонально-економічної підсистеми, інтегрованої у ланцюги створення доданої вартості.

Уперше розроблено і обгрунтовано методичний інструментарій оцінювання ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств за допомогою диференційованої KPI-орієнтованої системи, яка забезпечує комплексний моніторинг результативності, ідентифікацію застарілих систем у бізнес-процесах та підвищення прозорості управлінських рішень.

Удосконалено комплексну організаційно-управлінську модель функціонування брокерського суббізнесу, що базується на синергії концепції центрів відповідальності та спліт-структурної організації підрозділу, що забезпечує деконцентрацію управлінських повноважень, підвищення операційної ефективності та адаптивності бізнес-процесів.

Подальшого розвитку набули положення щодо імплементації інноваційних управлінських концепцій, зокрема Agile-методології, а також інструментів аутсорсингу, аутстафінгу та декомпозиції бізнесу, що забезпечують оптимізацію структури управління та раціоналізацію використання ресурсного потенціалу.

Обгрунтовано доцільність цифровізації управлінських процесів на основі інтеграції Big Data, штучного інтелекту, CRM-систем та хмарних технологій, що формує сучасні моделі управління, підвищує точність прогнозування та ефективність прийняття управлінських рішень.

3. Практична цінність одержаних результатів

Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання в управлінській діяльності транспортно-логістичних підприємств з метою підвищення ефективності функціонування брокерського суббізнесу та оптимізації організаційно-управлінських структур. Запропоновані підходи до впровадження моделі управління за центрами відповідальності та спліт-структури брокерського підрозділу забезпечують підвищення рівня управлінської гнучкості, оперативності прийняття рішень та прозорості бізнес-процесів.

Особливо важливим є те, що наявність результатів підтверджена довідками про впровадження на підприємствах реального сектору економіки: у ТОВ «Меркада», ТОВ «Лімбер». Наявність таких документів засвідчує, що рекомендації та інструментарій дисертанта є практично придатними, адаптованими до умов функціонування підприємств різного профілю та можуть застосовуватися для підвищення операційної й управлінської результативності.

Водночас практичну значущість роботи посилює факт використання результатів на рівні регіонального управління, що підтверджується довідкою про впровадження в Департаменті розвитку інфраструктури Тернопільської ОВА та довідкою про впровадження результатів дисертаційної роботи в освітній процес Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя при викладанні дисципліни «Логістика».

4. Повнота викладу наукових положень у публікаціях та академічна доброчесність

Основні положення дисертації відображені в опублікованих працях здобувача, зокрема наявні 4 статті у фахових виданнях України (категорії Б) та 6 публікації в матеріалах конференцій, що підтверджує достатній рівень апробації результатів дослідження та їх представлення у науковому середовищі.

У дисертаційній роботі дотримано вимог академічної доброчесності, зокрема використання наукових ідей інших авторів супроводжується посиланнями на

джерела, а виклад матеріалу має ознаки самостійного опрацювання й узагальнення.

5. Обґрунтованість і достовірність результатів, висновків і рекомендацій

Обґрунтованість і достовірність отриманих результатів забезпечуються використанням системного підходу, комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а також опорою на актуальну статистичну базу та практичні матеріали діяльності транспортно-логістичних підприємств. Висновки і рекомендації є логічно узгодженими з результатами проведеного аналізу та підтверджуються апробацією і впровадженням у практичну діяльність.

6. Оцінка змісту дисертації

Дисертація має логічну структуру та послідовно розкриває проблему дослідження. Її структура забезпечує науково виважений перехід від формування теоретико-методологічної бази до аналітико-діагностичного блоку та подальшої розробки прикладних моделей і рекомендацій щодо удосконалення управління брокерським обслуговуванням у транспортно-логістичних підприємствах.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів. Логіка побудови вступу є послідовною та відповідає вимогам до наукових досліджень.

У першому розділі розкрито теоретичні засади управління транспортно-логістичними підприємствами та їх брокерськими підрозділами. Здійснено аналіз сучасних підходів до організації логістичних процесів та визначено місце брокерського обслуговування в системі управління, що створює належне теоретичне підґрунтя для подальших досліджень.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності транспортно-логістичних підприємств та оцінці ефективності їх управлінських моделей. Проведено

порівняльний аналіз вітчизняних і зарубіжних компаній, а також досліджено динаміку ресурсного потенціалу, що дозволило виявити ключові проблеми та закономірності розвитку галузі.

У третьому розділі обґрунтовано та розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичними підприємствами та їх брокерськими підрозділами. Запропоновано впровадження моделі управління за центрами відповідальності та спліт-структури брокерського суббізнесу, що забезпечує підвищення рівня управлінської гнучкості, адаптивності та ефективності прийняття рішень.

Вперше розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності діяльності на основі KPI-орієнтованої системи показників, що дозволяє здійснювати комплексний моніторинг результативності та ідентифікувати проблемні зони в бізнес-процесах. Обґрунтовано доцільність застосування інноваційних управлінських підходів (Agile, аутсорсинг, аутстафінг, декомпозиція бізнесу), а також визначено напрями цифровізації управління на основі використання CRM-систем, Big Data та інструментів штучного інтелекту.

У висновках узагальнено результати дослідження, які є логічно завершеними та відповідають поставленим меті й завданням. Сформульовані положення відображають основні напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичними підприємствами з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку галузі.

Отримані результати мають теоретичне та практичне значення, оскільки можуть бути використані при вдосконаленні управлінських структур, підвищенні ефективності бізнес-процесів і розвитку брокерського суббізнесу транспортно-логістичних підприємств.

7. Відповідність дисертації вимогам МОН України

Дисертаційна робота відповідає вимогам до наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», при цьому має завершений характер, містить елементи наукової новизни, практичну значущість, належний рівень апробації результатів та структурно оформлена відповідно до усталених вимог.

8. Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи

Дисертаційна робота є цілісним і змістовним дослідженням, однак окремі положення потребують уточнення або можуть бути посилені:

1. У дисертаційній роботі недостатньо деталізовано механізми практичної імплементації запропонованої моделі управління брокерським суббізнесом, зокрема в частині поетапності впровадження та оцінювання економічного ефекту від її застосування в коротко- та середньостроковій перспективі.

2. Питання інтеграції брокерського суббізнесу в існуючі логістичні процеси транспортно-логістичних підприємств розкрито на концептуальному рівні, однак потребує більш глибокого опрацювання з урахуванням операційних ризиків, пов'язаних із координацією бізнес процесів.

3. У роботі обґрунтовано доцільність застосування інструментів аутсорсингу та аутстафінгу, проте недостатньо уваги приділено аналізу потенційних ризиків втрати управлінського контролю та забезпечення інформаційної безпеки в умовах передачі окремих функцій зовнішнім виконавцям.

4. Запропонована KPI-орієнтована система оцінювання ефективності є обґрунтованою, однак доцільним було б розширити її апробацію на більш широкій вибірці підприємств різних масштабів та галузевої специфіки з метою підвищення рівня універсальності отриманих результатів.

5. У частині цифровізації управлінських процесів увага зосереджена переважно на потенційних перевагах впровадження сучасних технологій, тоді як питання економічної доцільності їх впровадження, зокрема оцінювання витрат та строків окупності інвестицій, розкрито недостатньо повно.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер і не знижують загальної позитивної оцінки дисертації.

Висновки щодо дисертації в цілому

Дисертаційна робота Костецького Володимира Зіновійовича на тему: «Управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі» є завершеною, самостійною та цілісною науковою працею, у якій вирішено актуальне науково-практичне завдання обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення методичного інструментарію управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі.

На підставі викладеного вважаю, що здобувач Костецький Володимир Зіновійович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

РЕЦЕНЗЕНТ:

кандидат технічних наук, доцент,

завідувач кафедри автотранспорту та логістики

Тернопільського національного

технічного університету імені Івана Пулюя _____ Цьонь Олег Петрович

«__» _____ 2026 р.