

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

РЕЦЕНЗІЯ

доктора економічних наук, професора,

Якимишин Лілії Ярославівни

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».

Відгук підготовлено на основі вивчення рукопису дисертації, опублікованих
наукових праць та документів, які свідчать про впровадження результатів
досліджень Костецького Володимира Зіновійовича.

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

В сучасних умовах постійних викликів і загроз, покращення ефективності
управління є важливим чинником розвитку та конкурентоспроможності
більшості підприємств. Актуальність теми дисертаційного дослідження загалом
не викликає сумнівів і обумовлена необхідністю адаптації транспортно-
логістичних підприємств до умов підвищеної нестабільності та зростання
різнопланових ризиків зовнішнього середовища. Водночас слід зауважити, що
трансформаційні процеси в галузі вимагають не лише констатації обмеженості
традиційних централізованих моделей управління, але й більш глибокого їх

критичного переосмислення з позицій сучасних управлінських концепцій та практики їх застосування.

У дисертаційній роботі автор доводить, що додатковий напрямок у вигляді брокерського обслуговування є гнучким механізмом покращення ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств, і є актуальним в умовах невизначеності і турбулентності. Разом з тим, доцільність розгляду брокерського напряму як ключового інструменту трансформації бізнес-моделей потребує більш чіткого позиціонування в контексті альтернативних підходів до розвитку транспортно-логістичних підприємств.

Актуальність дослідження також пов'язана з необхідністю впровадження інноваційних моделей управління та цифрових технологій, що є загальноновизнаним трендом розвитку галузі. Однак у цьому контексті варто було б більш чітко окреслити межі ефективного застосування таких інструментів, як Agile, аутсорсинг, аутстафінг та цифрові рішення, з урахуванням специфіки транспортно-логістичної діяльності. У цілому тема дослідження є актуальною, проте потребує більш глибокого теоретичного та прикладного обґрунтування окремих положень.

2. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи

У дисертаційній роботі Костецького В.З. отримано наступні наукові результати:

- вперше розроблено систему критеріїв оцінювання ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств в залежності від масштабів бізнесу та стану економіки, що ґрунтується на використанні наступних основних груп метрик КРІ: фінансово-економічних, клієнтської задоволеності (сервісних) та організаційних. Це дозволяє задіяти принципи гнучкості, релевантності, раціонального використання управлінського ресурсу, відповідності масштабам бізнесу та відповідності умовам економічного середовища. що дозволяє швидко адаптувати використовувану на транспортно-логістичному підприємстві систему метрик КРІ при нарощуванні масштабів бізнесу або в умовах дестабілізації

соціально-економічних макросистем, що є необхідною умовою забезпечення ефективності бізнесу в сучасних умовах господарювання;

- удосконалено організаційно-економічний механізм управління брокерським обслуговуванням транспортно-логістичного бізнесу на основі підходу управління за центрами відповідальності та з використанням спліт-структури підрозділу вантажного брокерингу, що були адаптовані до вітчизняних умов господарювання;

- удосконалено методичне забезпечення впровадження інноваційних моделей управління в транспортно-логістичному бізнесі, що слугує для вибору традиційних та інноваційних організаційно-управлінських моделей функціонування брокерських суббізнесів транспортно-логістичних компаній на основі системи переваг, обмежень та рекомендованих сфер застосування та дозволяє зробити обґрунтований вибір між рекомендованими традиційними та інноваційними організаційно-управлінськими моделями функціонування брокерського суббізнесу;

- удосконалено методичні підходи до впровадження в управління українськими транспортно-логістичними компаніями та їх брокерськими підрозділами сучасних цифрових технологій, зокрема, технологій BigData та систем штучного інтелекту. Процесна модель вдосконалення використання BigData в управлінні транспортно-логістичною компанією спрямована на покращення процесів розробки систем глибокого машинного навчання у сфері транспортно-логістичного бізнесу та суббізнесу вантажного брокерингу;

- набули подальшого розвитку: теоретико-систематизаційні підходи до періодизації становлення логістики; теоретичне уточнення поняття «вантажне брокерське обслуговування».

У цілому представлені результати містять елементи наукової новизни, проте окремі положення потребують більш чіткого теоретичного позиціонування та поглиблення прикладної аргументації.

3. Практична цінність одержаних результатів

Практична цінність одержаних результатів дисертаційної роботи загалом підтверджується можливістю їх використання у діяльності транспортно-логістичних підприємств. Запропоновані метрики КРІ, моделі управління за центрами відповідальності та спліт-структури, виглядають логічно обґрунтованими та такими, що потенційно можуть забезпечити підвищення гнучкості управління і прозорості бізнес-процесів.

Водночас у роботі доцільно було б більш детально представити кількісну оцінку ефективності їх впровадження.

Наявність довідок про впровадження результатів на підприємствах реального сектору економіки, зокрема у ТОВ «Меркада» та ТОВ «Лімбер», свідчить про практичну спрямованість дослідження. Разом з тим, наведені приклади мають обмежений характер, що ускладнює оцінювання масштабованості запропонованих рішень та їх універсальності для підприємств різних типів і рівнів розвитку.

Позитивно слід відзначити використання результатів дослідження на рівні регіонального управління та в освітньому процесі. Проте доцільним було б більш чітко конкретизувати механізми їх практичного застосування, а також оцінити ефект від впровадження у діяльність Департаменту розвитку інфраструктури Тернопільської ОВА та у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, при викладанні дисципліни «Логістика». У цілому практична значущість роботи є обґрунтованою, однак потребує більш детального емпіричного підтвердження.

4. Повнота викладу наукових положень у публікаціях та академічна доброчесність

Основні положення та результати дисертаційної роботи відображені у наукових публікаціях здобувача, зокрема у 4 статтях у фахових виданнях України (категорії Б) та 6 публікаціях у матеріалах конференцій. Такий обсяг публікацій відповідає встановленим вимогам до апробації результатів

дослідження. Водночас доцільно було б більш чітко простежити кореляцію між окремими науковими результатами дисертації та їх відображенням у зазначених публікаціях.

Щодо дотримання принципів академічної доброчесності, слід відзначити, що в роботі загалом забезпечено належне цитування використаних джерел та відсутні ознаки некоректних запозичень. Разом з тим, окремі фрагменти тексту мають узагальнюючий характер, що потребує більшої конкретизації авторського внеску та чіткого розмежування власних результатів і положень, запозичених із наукової літератури.

5. Обґрунтованість і достовірність результатів, висновків і рекомендацій

Обґрунтованість і достовірність отриманих результатів забезпечуються застосуванням системного підходу, використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а також опорою на статистичні та емпіричні матеріали діяльності транспортно-логістичних підприємств. Обрана методологія в цілому відповідає поставленим завданням дослідження, однак окремі аспекти методичного забезпечення могли б бути деталізовані більш ґрунтовно з метою підвищення рівня доказовості отриманих результатів.

Висновки та рекомендації логічно пов'язані з проведеним аналізом і узгоджуються з основними результатами дослідження. Разом з тим, їх достовірність доцільно було б підкріпити ширшим емпіричним матеріалом або додатковими кількісними розрахунками, що дозволило б посилити аргументацію та підвищити рівень практичної верифікації запропонованих положень.

6. Оцінка змісту дисертації

Дисертаційна робота характеризується логічною побудовою та послідовністю викладення матеріалу, що забезпечує системний перехід від теоретичних положень до аналітичних результатів і практичних рекомендацій.

Водночас окремі структурні елементи могли б бути більш чітко узгоджені між собою з точки зору формалізації взаємозв'язків між розділами.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. Разом з тим, формулювання наукової новизни та практичного значення доцільно було б конкретизувати з позицій чіткого розмежування авторських результатів і узагальнень відомих підходів.

Перший розділ містить аналіз теоретичних засад управління транспортно-логістичними підприємствами та їх брокерськими підрозділами, що створює необхідну основу для подальшого дослідження. Водночас виклад окремих положень має узагальнюючий характер і потребує більш глибокої критичної інтерпретації сучасних наукових підходів.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності транспортно-логістичних підприємств, зокрема проведено порівняльну оцінку вітчизняних і зарубіжних практик, а також досліджено ресурсний потенціал. Отримані результати є змістовними, проте доцільним було б розширити емпіричну базу дослідження та поглибити кількісну аргументацію висновків.

У третьому розділі запропоновано заходи щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління, зокрема впровадження моделі центрів відповідальності та спліт-структури брокерського суббізнесу, а також КРІ-орієнтованого підходу до оцінювання ефективності. Запропоновані рішення є логічно обґрунтованими, однак потребують більш детального опрацювання механізмів їх практичної реалізації та оцінювання ефективності.

У висновках узагальнено результати дослідження, які в цілому відповідають поставленим завданням. Разом з тим, окремі положення доцільно було б подати більш конкретизовано з точки зору їх прикладного застосування та кількісного підтвердження отриманих результатів.

7. Відповідність дисертації вимогам МОН України

Дисертаційна робота Костецького В.З. за актуальністю, змістом, оформленням, практичною значимістю та глибиною опрацювання наукових проблем відповідає встановленим вимогам до наукових досліджень на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» та має завершений характер. Представлені результати містять елементи наукової новизни та практичної значущості, що підтверджується їх апробацією та частковим впровадженням.

8. Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи

Незважаючи на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, її наукову новизну та практичну значущість, у змісті дослідження наявні окремі дискусійні положення та аспекти, що можуть бути предметом наукової дискусії або подальшого вдосконалення:

1. У першому розділі дисертації, присвяченому теоретичним засадам управління брокерським обслуговуванням, значна увага приділяється узагальненню існуючих підходів та еволюції логістики. Водночас частина положень має переважно дескриптивний характер. Зокрема, запропоновані підходи до періодизації розвитку логістики та трактування сутності брокерського обслуговування могли б бути підсилені більш чіткою формалізацією (введенням критеріїв, індикаторів, формалізованих ознак класифікації), що підвищило б рівень їх наукової строгості та прикладної придатності.

2. У роботі заявлено використання економіко-математичного моделювання та кореляційного аналізу, однак запропоновані організаційно-економічні моделі (зокрема щодо управління брокерським суббізнесом, KPI-системи, вибору управлінських підходів) переважно представлені у концептуально-описовій або графічній формі. Було б доцільно розширити їх формалізацію шляхом побудови економіко-математичних моделей,

функціональних залежностей або алгоритмів прийняття рішень, що дозволило б підвищити точність оцінювання ефективності запропонованих рішень.

3. Хоча в дисертації наведено приклади впровадження результатів дослідження та обґрунтовано їх практичну значущість, кількісна оцінка ефективності (економічний ефект, приріст показників результативності, окупність впроваджених рішень тощо) представлена недостатньо розгорнуто. Доцільним було б доповнити дослідження розрахунками економічного ефекту від впровадження запропонованих моделей, що підвищило б прикладну цінність роботи.

4. У третьому розділі дисертації обґрунтовано доцільність впровадження сучасних цифрових технологій (CRM, EDI, BigData, AI, IoT тощо). Водночас частина рекомендацій має загальний характер і не завжди супроводжується конкретизацією механізмів впровадження, етапів реалізації, оцінки витрат та очікуваних результатів. Більш детальна розробка прикладних аспектів цифрової трансформації (наприклад, через кейс-стаді або моделі впровадження) дозволила б підвищити практичну орієнтованість дослідження.

5. Деякі рекомендації щодо організаційно-економічного механізму управління мають універсальний характер і можуть застосовуватися не лише у транспортно-логістичному бізнесі. Разом з тим, більш чітке акцентування саме галузевої специфіки (особливостей ринку транспортно-логістичних послуг, регуляторного середовища, типів операторів) сприяло б підвищенню релевантності отриманих результатів.

6. Запропонована автором спліт-структура управління брокерським суббізнесом є цікавою та новаторською, однак її практична реалізація потребує більш детального опису внутрішніх управлінських процесів, розподілу повноважень, системи контролю та взаємодії між структурними елементами.

7. У тексті дисертації зустрічаються поодинокі стилістичні повтори, надмірно складні синтаксичні конструкції, а також окремі редакційні неточності, що не впливають на зміст дослідження, але потребують незначного доопрацювання.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер, не є принциповими та не знижують загального високого наукового рівня дисертаційної роботи, її теоретичної та практичної цінності.

Висновки щодо дисертації в цілому

Дисертаційна робота Костецького Володимира Зіновійовича на тему «Управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі» є завершеною, оригінальною науковою працею, яка присвячено вирішенню актуального наукового та практичного завдання, щодо обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення інструментарію задля збільшення ефективності транспортно-логістичного бізнесу за допомогою брокерського обслуговування. Представлені результати мають елементи наукової новизни та практичної значущості, однак окремі положення, зокрема в частині емпіричного підтвердження та деталізації механізмів реалізації запропонованих підходів, могли б бути опрацьовані більш ґрунтовно.

Незважаючи на зазначені зауваження, дисертаційна робота відповідає основним вимогам, що висувуються до наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії, а її автор — Костецький Володимир Зіновійович — заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

РЕЦЕНЗЕНТ:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри промислового маркетингу
Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя



Лілія ЯКИМИШИН

«27» травня 2026 р.