

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

## **ВІДГУК**

офіційного опонента **Григорак Марії Юріївни**  
доцента, доктора економічних наук, професорки кафедри міжнародного бізнесу  
та логістики Національного технічного університету України «Київський  
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
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**

Актуальність теми дисертаційного дослідження В. З. Костецького  
зумовлена об'єктивними процесами докорінної трансформації функціонування  
транспортно-логістичних систем в умовах наростаючої турбулентності  
глобального та національного соціально-економічного середовища. Сучасні  
виклики, спричинені глобальною пандемією, наслідками повномасштабного  
вторгнення РФ та переходом до парадигми Індустрії 4.0, переконливо свідчать,

що традиційні централізовані та ієрархічно побудовані моделі управління втрачають здатність забезпечувати необхідний рівень адаптивності та стратегічної гнучкості.

У цьому контексті особливої ваги набуває проблема вдосконалення організаційно-економічного механізму управління брокерським обслуговуванням. Автор слушно розглядає розвиток брокерського суббізнесу не просто як інструмент розширення спектру послуг, а як дієвий чинник трансформації бізнес-моделей транспортно-логістичних підприємств. Це дозволяє забезпечити інтенсивний розвиток бізнесу, підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу та знизити фондоємність діяльності без суттєвого нарощування капіталовкладень, що є принципово важливим для вітчизняних операторів у кризовий період.

Додаткову актуальність дослідженню надає необхідність імплементації сучасних управлінських концепцій, зокрема управління за центрами відповідальності, декомпозиції бізнесу, аутсорсингу та аутстафінгу, а також адаптації принципів Agile-методології до специфіки логістичної діяльності. Водночас критично важливою є інтеграція цифрових технологій - Big Data, інструментів штучного інтелекту та IoT - у систему менеджменту, що формує якісно нову інформаційно-аналітичну основу для прийняття виважених управлінських рішень.

Важливим аргументом на користь актуальності обраної теми, який детально розкривається у роботі, є необхідність подолання гострого кадрового дефіциту в галузі. Дисертантом доведено, що з 2023 року нестача робочої сили стала ключовим чинником, що стримує розвиток вітчизняної логістики, випередивши навіть фактор недостатнього попиту. Впровадження брокерських моделей та запропонованих автором інноваційних систем мотивації персоналу дозволяє підприємствам масштабувати діяльність за рахунок «людської хмари» та партнерських мереж, мінімізуючи ризики, пов'язані з дефіцитом власних кваліфікованих кадрів.

Сукупність зазначених факторів підтверджує високий рівень наукової та практичної значущості обраного напрямку дослідження, спрямованого на забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності українських транспортно-логістичних компаній у довгостроковій перспективі

## **2. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи**

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні та системному розвитку теоретико-методичних засад формування організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичними підприємствами в умовах цифрової трансформації та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. У роботі здійснено концептуалізацію брокерського обслуговування як інтегрованої функціонально-економічної підсистеми, що формує додану вартість у межах логістичних ланцюгів.

Найбільш вагомим науковим доробком здобувача є комплексний методичний інструментарій оцінювання ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на диференційованій системі KPI-метрик (фінансово-економічних, сервісних та організаційних). Авторський внесок полягає у врахуванні масштабів бізнесу та мінливості стану економіки (стабільний розвиток проти кризового стану), що дозволяє забезпечити проактивну діагностику результативності, вчасне виявлення дисфункцій у бізнес-процесах та підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах високої невизначеності.

Представляє науковий інтерес удосконалена організаційно-управлінська модель функціонування брокерського суббізнесу, що ґрунтується на запропонованому автором синергетичному поєднанні концепції центрів відповідальності (виділення брокериджу як автономного центру прибутку) та спліт-структурної організації, що дозволяє реалізувати деконцентрацію управлінських повноважень, забезпечити чітку прив'язку фінансової мотивації персоналу до конкретних результатів (через розподіл валової маржі між

підрозділами продажів та підтримки) та суттєво підвищити адаптивність системи управління до різких змін ринкової кон'юнктури.

Подальшого розвитку набули наукові положення щодо імплементації інноваційних управлінських підходів, зокрема через розробку авторського методичного підходу до вибору моделей функціонування бізнесу (аутсорсингу, аутстафінгу, декомпозиції) на основі систематизації їхніх переваг, обмежень та сфер застосування. Суттєвим результатом є адаптація принципів Agile-методології до специфіки роботи логістичних команд, що, на відміну від загальних підходів, фокусує увагу на безперервному зворотному зв'язку з клієнтом та командній самоорганізації як інструментах мінімізації ризиків у ланцюгах постачання.

Науково обґрунтовано та методично забезпечено стратегію цифрової трансформації управлінських процесів шляхом інтеграції технологій Big Data та штучного інтелекту у брокерську діяльність. Автором розроблено оригінальну процесну модель вдосконалення використання Big Data, яка спрямована на покращення розробки систем глибокого машинного навчання для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів, що формує сучасну інноваційно-цифрову парадигму управління та підвищує точність стратегічного планування в умовах Індустрії 4.0.

Набули подальшого розвитку теоретичні засади періодизації логістики, які доповнено авторським підходом, що ґрунтується на мірі відокремленості логістичних функцій. Це дозволило виокремити період «галузевого відокремлення» та акцентувати увагу на суб'єкті-носії логістичних функцій як ключовому факторі якісного переходу логістики зі стану фаху до стану самостійної галузі економіки

### **3. Практична цінність одержаних результатів**

Практична значущість одержаних результатів дисертації В.З. Костецького полягає у розробленні комплексного прикладного інструментарію для модернізації організаційних структур та управлінських практик українських

транспортно-логістичних підприємств. Авторське рішення базується на системній імplementації концепції управління за центрами відповідальності, що створює умови для функціонування брокерського обслуговування як автономного центру прибутку з високим рівнем управлінської маневреності. Дисертантом сформовано прикладну спліт-структуру підрозділу вантажного брокерингу та розроблено проєкт «Положення про підрозділ вантажного брокерингу», що детально регламентує функції та порядок взаємодії між відділами продажів, клієнтської підтримки та роботи з перевізниками. Особливу цінність має авторська система диференційованих KPI-метрик, яка, на відміну від існуючих підходів, адаптована до конкретних масштабів бізнесу та поточної фази економічного циклу (стабільний розвиток чи криза), що дозволяє менеджменту здійснювати преактивний факторний аналіз ефективності. Запропоновані гнучкі моделі фінансової мотивації логістів, що враховують специфіку часового лагу між укладанням угод та надходженням оплати, є дієвим інструментом подолання гострого кадрового дефіциту в галузі. Практичне значення роботи підтверджується успішним впровадженням її результатів та процесних моделей цифровізації у діяльність реальних суб'єктів господарювання (ТОВ «Меркада», ТОВ «Лімбер»), органів державного управління (Департамент розвитку інфраструктури Тернопільської ОВА), а також у навчальний процес вищої школи

#### **4. Повнота викладу наукових положень у публікаціях та академічна добросесність**

Ключові наукові положення, теоретичні висновки та розроблені автором практичні рекомендації щодо управління брокерським обслуговуванням у транспортно-логістичному бізнесі повною мірою і всебічно відображені у його 10 одноосібних та співавторських публікаціях, зокрема у фахових виданнях України та публікацій у матеріалах конференцій. Аналіз представленого рукопису та оприлюднених праць підтверджує, що дисертація є результатом самостійного дослідження, у якому всі запозичені ідеї, аналітичні дані та

нормативно-правові джерела супроводжуються точними й коректними посиланнями. У роботі повністю відсутні ознаки академічного плагиату, фабрикації чи фальсифікації результатів, що свідчить про глибоку професійну культуру здобувача та його беззаперечну відповідність усім сучасним вимогам академічної етики.

## **5. Обґрунтованість і достовірність результатів, висновків і рекомендацій**

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації В.З. Костецького, забезпечується використанням фундаментальних положень сучасної теорії менеджменту, зокрема концепцій стратегічного управління, управління складними динамічними системами та управління за центрами відповідальності. Автор спирається на системний аналіз діяльності провідних транспортно-логістичних операторів України та дочірніх компаній міжнародних груп (DHL Group, Kuehne+Nagel, DSV, FM Logistic, Raben), що дозволило забезпечити високу репрезентативність порівняльних характеристик.

Достовірність отриманих результатів ґрунтується на коректному застосуванні комплексу загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема факторного та кореляційного аналізу для оцінки ресурсного потенціалу, а також економіко-математичного моделювання процесів управління брокерським обслуговуванням. Наукові результати та висновки базуються на репрезентативному масиві статистичних і фактологічних даних, зібраних безпосередньо на ринку логістичних послуг України, включаючи дані Державної служби статистики України за період з 2015 р. до 2025 р.. Це дозволило автору виявити та науково підтвердити об'єктивні закономірності розвитку галузі, зокрема критичний вплив кадрового дефіциту та зміну кореляційних зв'язків між попитом та ресурсним потенціалом в умовах соціально-економічного стресу.

Використання в роботі сучасного методичного інструментарію парадигми Індустрії 4.0, зокрема розробка процесної моделі використання Big Data та

обґрунтування застосування інструментів штучного інтелекту, підтверджує високий науковий рівень дисертації та її відповідність актуальним технологічним трендам.

Головним доказом достовірності розроблених моделей, KPI-метрик та методичного інструментарію реорганізації бізнесу за спліт-структурою є їх успішна практична апробація у реальному секторі економіки. Результати дослідження впроваджені в господарську практику ТОВ «Меркада» та ТОВ «Лімбер», використані в роботі органів державного управління, зокрема Департаменту розвитку інфраструктури Тернопільської ОВА, а також інтегровані в освітній процес ТНТУ імені Івана Пулюя. Сукупність зазначених фактів доводить реальну цінність дисертаційної роботи та надійність запропонованих автором рішень для стабілізації та розвитку логістичної галузі України в умовах воєнних викликів.

## **6. Оцінка змісту дисертації**

Дисертаційна робота В.З. Костецького побудована відповідно до чинних вимог і має логічну структуру, що складається зі вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, висновків та додатків. Послідовність викладу матеріалу дозволяє автору комплексно розкрити теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти управління брокерським обслуговуванням.

У першому розділі здобувачем сформовано міцний теоретичний фундамент дослідження. Автор поглибив понятійно-категоріальний апарат менеджменту, зокрема уточнив сутність дефініції «вантажне брокерське обслуговування». Вагомим теоретичним здобутком є запропонований автором підхід до періодизації розвитку логістики, що ґрунтується на мірі відокремленості логістичних функцій, що дозволило науково обґрунтувати перехід логістики до стану самостійної галузі.

Другий розділ містить глибокий та всебічний системний аналіз діяльності вітчизняних транспортно-логістичних підприємств у порівнянні із зарубіжними операторами (DHL Group, Kuehne+Nagel, DSV та ін.). Особливу наукову цінність

становить проведена автором оцінка ресурсного потенціалу систем менеджменту. Використовуючи масив даних Державної служби статистики за 2015–2025 рр., дисертант довів, що в умовах воєнного стану нормальні кореляційні зв'язки між попитом та компонентами потенціалу деформуються, а дефіцит кадрів стає ключовим чинником, що стримує розвиток галузі.

Третій розділ має виражений прикладний характер і присвячений розробці інструментарію вдосконалення організаційно-економічного механізму управління. Автор запропонував модель реорганізації управлінських структур на засадах управління за центрами відповідальності та впровадження спліт-структури брокерського підрозділу. Похвально, що зміст розділу збагачений конкретними практичними матеріалами: «Проектом положення про підрозділ вантажного брокерингу», адаптованою KPI-моделлю та гнучкими схемами фінансової мотивації персоналу, що враховують специфіку часового лагу між роботою та оплатою. Окремої уваги заслуговує обґрунтована автором процесна модель вдосконалення використання Big Data, що відповідає вимогам Індустрії 4.0.

Загалом, логіка викладу та високий рівень аргументації свідчать про наукову зрілість дослідника. Зміст та текстове наповнення роботи дозволяють стверджувати, що автором повністю розкрита заявлена мета та розв'язані всі поставлені наукові завдання

## **7. Відповідність дисертації вимогам МОН України**

Дисертаційна робота відповідає встановленим вимогам до наукових досліджень на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» та характеризується завершеністю, внутрішньою логічною узгодженістю і належним рівнем наукової обґрунтованості. Робота містить елементи наукової новизни, має практичну значущість, результати якої пройшли апробацію у фаховому середовищі та впроваджені у практичну діяльність.

Структура дисертації відповідає ustalеним вимогам до оформлення наукових праць, а змістове наповнення свідчить про здатність здобувача до

самостійного проведення наукових досліджень і вирішення актуальних науково-прикладних завдань у сфері менеджменту транспортно-логістичних систем.

## **8. Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням, однак вивчення матеріалів дисертації дає підстави для порушення низки дискусійних питань:

1. Автор пропонує оригінальний підхід до періодизації розвитку логістики, що ґрунтується на «мірі відокремленості логістичних функцій». Проте виокремлення цілих етапів (інтеріоризована логістика, суб'єктизація, галузеве відокремлення) лише за ознакою суб'єкта-носія функцій вбачається дещо вузьким. Дискусійним є питання, чи не ігнорує такий підхід фундаментальні технологічні (інформатизація) та економічні (глобалізація) чинники, які були первинними щодо організаційних змін в еволюції логістики.

2. Дисертант обґрунтовує доцільність реорганізації українських компаній на засадах децентралізації та створення автономних центрів прибутку. Водночас у другому розділі автор сам наводить приклад компанії Kuehne+Nagel, яка у 2024 році відмовилася від регіональних структур на користь централізації для підвищення ефективності. Вважаємо за доцільне обговорити, чому для вітчизняного бізнесу пропонується шлях деконцентрації повноважень у той час, коли світові лідери демонструють зворотний тренд.

3. Автор пропонує впровадити виплату гнучкої частини заробітної плати персоналу до моменту фактичного отримання оплати від клієнта (на основі укладених договорів) для підвищення лояльності в умовах кризи. Така модель викликає застереження з точки зору фінансової стійкості підприємства: чи не призведе це до критичного розбалансування грошових потоків та зростання ризиків, пов'язаних із дебіторською заборгованістю або розірванням угод після виплати бонусів?

4. У роботі активно пропагується використання аутстафінгу та «людської хмари» (human cloud) як інструментів мінімізації витрат. Проте автор сам

зазначає, що це звільняє компанію від соціальних зобов'язань та виплат мінімальної зарплати. Дискусійним залишається питання чіткої межі між управлінською ефективністю та ризиками використання «псевдосамозайнятості» (оформлення працівників як ФОП для мінімізації податків), що може вступати у протиріччя з принципами корпоративної соціальної відповідальності, які також декларуються в дисертації.

5. Здобувач стверджує, що впровадження інструментів Big Data та систем глибокого машинного навчання є необхідним незалежно від масштабів діяльності. Враховуючи, що понад 90% суб'єктів у галузі - це мікропідприємства (до 9 осіб), виникає питання щодо економічної доцільності (ROI) таких інвестицій. Чи не є запропонована процесна модель використання Big Data надмірно складною для суб'єктів із обмеженим капітальним потенціалом?

6. Запропонована автором модель розподілу брокерського підрозділу на відділ продажів клієнтам та відділ роботи з перевізниками (спліт-структура) має очевидні переваги, проте в роботі недостатньо уваги приділено ризикам внутрішнього конфлікту інтересів. Зокрема, відділ продажів орієнтований на низьку ціну для клієнта, а відділ перевізників - на вигідні ставки для партнерів. Доцільно було б формалізувати механізми подолання таких комунікаційних розривів у межах єдиного бізнес-процесу

Зазначені зауваження не нівелюють загальної високої оцінки проведеного дослідження, мають дискусійний характер і можуть бути використані автором для подальших наукових розвідок.

### **Висновки щодо дисертації в цілому**

Дисертаційна робота Костецького Володимира Зіновійовича на тему «Управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі» є завершеним, самостійним і цілісним науковим дослідженням, у межах якого вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення методичного інструментарію управління брокерським обслуговуванням у транспортно-логістичному бізнесі.

містить низку нових, актуальних, достовірних результатів, що свідчить про комплексність, систематичність та важливе значення для сфери економіки.

Дисертація відповідає встановленим вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (зі змінами та доповненнями), вимогам Наказу Міністерства освіти і науки № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», а також Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами та доповненнями), а її автор, Решетняк Михайло Олегович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка в галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки.

*Офіційний опонент:*

професор кафедри міжнародного бізнесу  
та логістики  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»  
доктор економічних наук, доцент

