

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

### **ВІДГУК ОПОНЕНТА**

кандидата економічних наук, доцента,  
доцента кафедри підприємництва, торгівлі та логістики  
Луцького національного технічного університету

**Завадської Олени Миколаївни**

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 складено за результатами всебічного аналізу рукопису дисертаційної роботи, 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 умовах тривалих криз і різносторонніх викликів вітчизняні компанії зіштовхуються з управлінськими, фінансовими проблемами, яких до цього не було.

Актуальність теми дисертаційного дослідження визначається необхідністю вдосконалення підходів до управління транспортно-логістичними підприємствами в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища та посилення впливу соціально-економічних викликів. Практика функціонування

підприємств галузі свідчить про те, що традиційні централізовані моделі управління не забезпечують достатнього рівня гнучкості та адаптивності, що обумовлює потребу в пошуку та обґрунтуванні більш ефективних організаційно-управлінських рішень.

Важливим аспектом дослідження є розвиток організаційно-економічного механізму управління брокерським обслуговуванням як складової транспортно-логістичної діяльності, що відіграє значну роль у формуванні доданої вартості в логістичних ланцюгах. Розвиток брокерського суббізнесу дозволяє транспортно-логістичним підприємствам підвищити ефективність використання ресурсів, розширити спектр послуг та забезпечити більшу гнучкість у реалізації господарської діяльності без суттєвого збільшення капіталовкладень.

Актуальність дослідження також посилюється необхідністю впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема управління за центрами відповідальності, аутсорсингу, аутстафінгу та декомпозиції бізнесу, а також адаптації Agile-методології до умов транспортно-логістичної діяльності. Важливе значення має і застосування сучасних цифрових технологій (Big Data, систем штучного інтелекту), які сприяють підвищенню якості управлінських рішень, що підкреслює її актуальність, практичну цінність та обґрунтованість висновків.

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

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад управління транспортно-логістичними підприємствами та удосконаленні організаційно-економічного механізму їх функціонування в умовах цифрової трансформації. У роботі обґрунтовано роль брокерського обслуговування як функціонально-економічної підсистеми, інтегрованої у ланцюги створення доданої вартості.

Уперше запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств на основі диференційованої КРІ-орієнтованої системи, що забезпечує комплексний моніторинг результативності та підвищення прозорості управлінських рішень.

Удосконалено організаційно-управлінську модель функціонування брокерського суббізнесу, яка поєднує підхід управління за центрами відповідальності зі спліт-структурою, що сприяє підвищенню ефективності управління та адаптивності бізнес-процесів.

Подальшого розвитку набули підходи до впровадження інноваційних управлінських інструментів (Agile, аутсорсинг, аутстафінг, декомпозиція бізнесу), а також обґрунтовано доцільність використання сучасних цифрових технологій (Big Data, систем штучного інтелекту) для підвищення якості управління та ефективності прийняття рішень.

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

Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості їх прикладного використання в діяльності транспортно-логістичних підприємств для підвищення ефективності функціонування брокерського суббізнесу та вдосконалення організаційно-управлінських процесів. Запропоновані підходи, зокрема застосування моделі управління за центрами відповідальності та спліт-структури брокерського підрозділу, сприяють підвищенню гнучкості управління, оперативності прийняття рішень і прозорості бізнес-процесів.

Практичне значення результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність підприємств реального сектору економіки, зокрема у ТОВ «Меркада» та ТОВ «Лімбер». Наявність відповідних довідок свідчить про адаптованість запропонованих рішень до реальних умов функціонування підприємств та можливість їх ефективного застосування для підвищення операційної результативності.

Крім того, результати дослідження використано на рівні регіонального управління та в освітньому процесі, що підтверджується їх впровадженням у діяльність Департаменту розвитку інфраструктури Тернопільської ОВА, а також у навчальний процес Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя при викладанні дисципліни «Логістика». Це свідчить про їх практичну значущість та універсальність застосування.

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

Основні положення та результати дисертаційного дослідження достатньо повно відображені у наукових публікаціях здобувача, зокрема у 4 статтях у фахових виданнях України (категорії Б) та 6 публікаціях у матеріалах наукових конференцій. Це свідчить про належний рівень апробації результатів дослідження, їх обговорення у фаховому середовищі та відповідність тематики сучасним науковим напрямам.

У дисертаційній роботі дотримано вимог академічної доброчесності. Використані наукові положення та результати інших авторів супроводжуються відповідними посиланнями, а зміст роботи свідчить про самостійність виконання дослідження, логічність викладення матеріалу та здатність автора до узагальнення й аналізу наукової інформації.

#### **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 актуальні статистичні дані та практичні матеріали діяльності транспортно-логістичних підприємств. Обрана методологія відповідає меті та завданням дослідження і дозволяє отримати обґрунтовані наукові результати.

Висновки та рекомендації є логічно пов'язаними з проведеним аналізом, узгоджуються з отриманими результатами та підтверджуються їх апробацією і впровадженням у практичну діяльність, що свідчить про їх достовірність і практичну значущість.

#### **6. Оцінка змісту дисертації**

Дисертаційна робота має логічну та послідовну структуру, що забезпечує цілісне розкриття теми дослідження — від теоретичного обґрунтування до

практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління брокерським обслуговуванням у транспортно-логістичних підприємствах.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, окреслено наукову новизну та практичне значення результатів. Перший розділ присвячено теоретичним аспектам управління транспортно-логістичними підприємствами та їх брокерськими підрозділами, що створює необхідну методологічну основу для подальшого дослідження.

У другому розділі проведено аналіз діяльності транспортно-логістичних підприємств, зокрема здійснено порівняння вітчизняних і зарубіжних підходів та досліджено ресурсний потенціал, що дозволило визначити ключові проблеми розвитку галузі.

Третій розділ містить практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління, включаючи впровадження моделі центрів відповідальності, розвиток брокерського суббізнесу та використання КРІ-орієнтованої системи оцінювання ефективності. Обґрунтовано також доцільність застосування сучасних управлінських підходів та цифрових технологій.

У висновках узагальнено результати дослідження, які відповідають поставленим завданням і мають як теоретичне, так і практичне значення для розвитку транспортно-логістичних підприємств.

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

Дисертаційна робота відповідає вимогам, що висуваються до наукових досліджень на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Робота має завершений характер, відзначається логічною побудовою та послідовністю викладення матеріалу, містить елементи наукової новизни та практичну значущість отриманих результатів.

Результати дослідження пройшли належну апробацію, а структура та оформлення дисертації відповідають встановленим вимогам. Зміст роботи свідчить про здатність автора до самостійного наукового пошуку та вирішення

актуальних завдань у сфері управління транспортно-логістичними підприємствами.

## **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 дослідженні детально доведено переваги розвитку вантажного брокерингу, як без-активного суббізнесу, що дозволяє транспортно-логістичній компанії розширюватися без значних капітальних інвестицій. Така модель має зворотний бік — високу залежність від сторонніх перевізників та ризику втрати контролю над якістю послуг (особливо під час інфраструктурних криз чи дефіциту транспорту). В роботі детально не формалізовано управлінські механізми та юридичні інструменти, які брокерський підрозділ має використовувати для жорсткого контролю субпідрядників та забезпечення гарантій клієнтам в умовах форс-мажорів.

2. У роботі значна увага приділяється перевагам і вигодам від впровадження брокерського обслуговування, водночас не розглянуто хеджування фінансових ризиків брокера при коливаннях фрахтових ставок. В умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності спотові ставки на фрахт демонструють високу волатильність (різкі стрибки вгору та вниз). Брокерська маржа часто є фіксованою або затиснутою в жорсткі рамки бюджету клієнта. Як розроблена вами система управління допомагає брокерському підрозділу транспортно-логістичній компанії уникати збитків, якщо між моментом фіксації ціни з клієнтом і моментом фактичного найму стороннього перевізника ринкова вартість перевезення різко зростає? Які інструменти фінансового менеджменту інтегровані у вашу процесну модель?

3. У другому розділі при оцінюванні компонентів ресурсного потенціалу транспортно-логістичній компанії аналізується кадровий потенціал. Проте автор у своїх розрахунках здебільшого спирається на кількісні показники (чисельність персоналу, продуктивність праці). В умовах воєнного стану логістичний сектор

України зіткнувся з безпрецедентною кризою — гострим дефіцитом водіїв (через мобілізаційні процеси) та кваліфікованих логістів-брокерів (через міграцію). Цей якісний зсув на ринку праці та його прямий вплив на спроможність брокерів виконувати зобов'язання не знайшов належного відображення та математичного моделювання у роботі.

4. Автор пропонує та обґрунтовує використання спліт-підходу до формування управлінських структур вантажного брокерингу як суббізнесу. Відокремлення брокерського підрозділу від підрозділу, що управляє власними активами (автопарком), неминуче створює глибокий внутрішній конфлікт інтересів. Менеджери з власного транспорту зацікавлені в максимальному завантаженні своїх машин за вищими внутрішніми ставками, тоді як брокери шукають найдешевші та найшвидші варіанти на спотовому ринку серед сторонніх перевізників. У дисертації недостатньо чітко прописано внутрішній регламент та компромісні механізми (трансфертне ціноутворення, система мотивації), які б нівелювали цей організаційний конфлікт і запобігали внутрішній конкуренції всередині однієї транспортно-логістичній компанії.

5. Брокерське обслуговування передбачає постійну роботу з великою кількістю дрібних сторонніх перевізників. За такої схеми роботи різко зростає ймовірність виникнення комерційних суперечок: пошкодження вантажу, запізнення на вивантаження, втрата документів перевізником, демаредж тощо. Оскільки брокер є юридично відповідальним перед кінцевим вантажовласником, управління претензіями є критично важливою частиною його операційної діяльності. У роботі автора акцент зміщено на технологічні та KPI-моделі, тоді як механізми управління ризиками через страхування відповідальності брокера та алгоритми врегулювання претензій залишилися поза увагою.

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

Дисертаційна робота Костецького Володимира Зіновійовича на тему «Управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі» є завершеним і самостійним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне

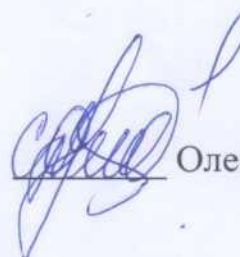
науково-практичне завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій з управління брокерським обслуговуванням у транспортно-логістичному бізнесі. Отримані результати мають елементи наукової новизни, є обґрунтованими та мають практичне значення.

На підставі викладеного вважаю, що дисертаційна робота відповідає встановленим вимогам, а її автор — Костецький Володимир Зіновійович — заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

**ОПОНЕНТ:**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва,  
торгівлі та логістики

Луцького національного технічного університету



Олена ЗАВАДСЬКА

ВІРНО:  
Начальник відділу кадрів  
"28" 05 2020

В. о. начальника ВК  
О. Лашук

