

**Рішення**  
**разової спеціалізованої вченої ради**  
**про присудження ступеня доктора філософії**

Здобувач ступеня доктора філософії Володимир КОСТЕЦЬКИЙ, 1986 року народження, громадянин України, освіта вища: закінчив у 2008 році Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя за спеціальністю Менеджмент організацій, виконав акредитовану освітньо-наукову програму Менеджмент.

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом ректора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, Міністерства освіти та науки України, м. Тернопіль, від 22.04.2026 №4/7-169 у складі:

Голови разової

спеціалізованої вченої ради – Романа ШЕРСТЮКА, доктора економічних наук, доцента, завідувача кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Рецензентів –

Лілії ЯКИМИШИН, доктора економічних наук, професора, професора кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Олега ЦЬОНЯ, кандидата технічних наук, доцента, завідувача кафедри автотранспорту та логістики Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Офіційних опонентів –

Марії ГРИГОРАК, доктора економічних наук, доцента, професора кафедри міжнародного бізнесу та логістики Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»;

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

на засіданні 17 червня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування

Володимирі КОСТЕЦЬКОМУ

на підставі публічного захисту дисертації «Управління брокерським обслуговуванням в транспортно-логістичному бізнесі» за спеціальністю 073 Менеджмент.

Дисертацію виконано у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя, Міністерства освіти та науки України, м. Тернопіль.

Науковий керівник Павло ДУДКІН, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, в якому отримано нові науково обґрунтовані результати, що вирішують актуальну науково-прикладну проблему підвищення ефективності транспортно-логістичного бізнесу на основі удосконалення механізмів брокерського обслуговування. У роботі поглиблено теоретико-методичні засади функціонування транспортно-логістичних систем та розроблено інструментарій управління брокерськими процесами в умовах зростаючої ринкової невизначеності та цифрової трансформації галузі.

У межах дослідження: систематизовано еволюцію транспортно-логістичного бізнесу в Україні та світі з урахуванням трансформації моделей організації перевезень і посередницьких сервісів; уточнено сутність, функції та роль брокерського обслуговування як інтеграційного

елементу сучасних логістичних ланцюгів; узагальнено та критично проаналізовано нормативно-методичне забезпечення управління транспортно-логістичними підприємствами; ідентифіковано ключові обмеження та дисфункції діяльності логістичних і брокерських структур в умовах глобальних шоків та турбулентності ринків; здійснено аналіз організаційно-управлінських моделей вітчизняних і міжнародних логістично-брокерських систем; розроблено підхід до оцінювання ресурсного та управлінського потенціалу транспортно-логістичних організацій на основі структурованої системи показників ефективності; сформовано організаційно-функціональну модель удосконалення брокерського обслуговування, що базується на принципах центрів відповідальності та спліт-структуризації брокерських операцій; запропоновано концептуальну модель впровадження інноваційних управлінських рішень у транспортно-логістичному бізнесі; обґрунтовано напрями інтеграції цифрових технологій управління брокерськими процесами, спрямовані на підвищення прозорості, швидкості прийняття рішень та зниження транзакційних витрат у логістичних ланцюгах.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідної роботи Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя в межах науково-дослідної теми «Трансформація системи управління бізнес-процесами підприємств у післявоєнний період та переходу до Індустрії 5.0» (Державний реєстраційний номер 0123U102031, термін виконання 2023-2026 роки).

Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження полягає в удосконаленні організаційно-економічного механізму управління транспортно-логістичним бізнесом та його брокерським суббізнесом на основі підходу управління за центрами відповідальності та із застосуванням спліт-структури вантажного брокерингу з метою забезпечення гнучкості, адаптивності, стійкості, ефективності та конкурентоспроможності вітчизняних транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасних викликів. Наукова новизна дисертаційного дослідження виявляється у таких результатах:

*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. При розробці системи критеріїв були враховані принципи гнучкості, релевантності, раціонального використання управлінського ресурсу, забезпечення прозорості інформаційного поля підприємства, 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. Даний підхід ґрунтується, з одного боку, на врахуванні економічної сутності логістичних брокерських послуг як специфічної форми посередництва, а з іншого – на виділенні в організаційно-управлінській структурі транспортно-логістичного бізнесу центрів відповідальності, що забезпечує зростання рівня мотивації, деконцентрацію повноважень та відповідальності за результат, скорочення часу реакції на зміни в соціально-економічному середовищі, зростання рівня управлінської гнучкості та бізнесової адаптивності;

- 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;

- методичні підходи до впровадження в управління українськими транспортно-логістичними компаніями та їх брокерськими підрозділами сучасних цифрових технологій,

зокрема спеціалізованих інтелектуальних CRM-систем, EDI-систем, інструментів штучного інтелекту, технологій Big Data, хмарних технологій, комплексу технологій IoT, а також систем забезпечення кібербезпеки. Процесна модель вдосконалення використання Big Data 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, які пропонується доповнити підходом, що ґрунтується на мірі відокремленості логістичних функцій і передбачає виділення трьох періодів: періоду інтеріоризованої логістики, періоду суб'єктизації логістичних функцій, періоду галузевого відокремлення. На відміну від існуючих, зазначений підхід до періодизації еволюції логістики як господарської практики дозволяє акцентувати увагу на носіїв транспортно-логістичних функцій як на основному суб'єкті впливу на потенціал логістичного розвитку, а також відзначити якісні переходи між станами фрагментованої логістики, логістики як фаху та логістики як галузі;

- теоретичне уточнення поняття «вантажне брокерське обслуговування». На відміну від запропонованих раніше теоретичних підходів, в даному визначенні одночасно враховуються економічна сутність брокерських послуг та специфіка вантажного логістичного брокерингу;

- питання впливу соціально-економічних викликів на кореляційний зв'язок між окремими компонентами ресурсного потенціалу українських транспортно-логістичних компаній та оцінкою достатності попиту (як характеристики ринкового потенціалу): встановлено, що соціально-економічний стрес не лише негативно впливає на кадровий, фінансовий та капітальний компоненти ресурсного потенціалу в транспортно-логістичному бізнесі, але й деформує нормальний кореляційний зв'язок між зазначеними компонентами та оцінкою недостатності попиту, що характеризує ринковий потенціал та, певною мірою, управлінську складову ресурсного потенціалу вітчизняних транспортно-логістичних компаній.

Дисертація виконана державною мовою та оформлена згідно вимог, встановлених МОН. Дисертаційна робота викладена на 258 сторінках. Текст основної частини дисертації становить 222 сторінки.

Результати дисертаційного дослідження висвітлені у 10 наукових працях, зокрема опубліковано 4 статті у наукових фахових періодичних виданнях України та 6 публікацій за матеріалами всеукраїнських науково-практичних конференцій:

1. Костецький В., Дудкін П. Брокерське обслуговування як елемент сучасного логістичного бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1(92). С.114–122. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.01.114](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.114).

2. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Використання ключових показників ефективності в транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-140>.

3. Костецький В., Дудкін П. Нові підходи в мотивації персоналу логістичної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2025. № 1. Т. 338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-51>.

4. Костецький В. З. Управління за центрами відповідальності: особливості застосування в транспортно-логістичному бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2025. №8. С. 273–282. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-273-282>.

5. Костецький В. Аналіз 3PL напрямку для оптимізації бізнес-процесів у логістичному бізнесі. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: Матеріали VI Міжнародної студентської науково-технічної конференції* (м. Тернопіль, 27-28 квітня 2023 р.). Тернопіль, 2023. С. 322–324. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41354/2/323-324.pdf>.

6. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Використання штучного інтелекту в логістичному бізнесі. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку: Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка* (м. Тернопіль, 26 травня 2023 р.). Тернопіль, 2023. С. 61–62. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41722/2/KhI\\_VNPK\\_2023\\_Kostetskyi\\_V-The\\_use\\_of\\_artificial\\_61-62.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41722/2/KhI_VNPK_2023_Kostetskyi_V-The_use_of_artificial_61-62.pdf).

7. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Інноваційні підходи в мотивації персоналу в логістичній сфері. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет конференції (м. Тернопіль, 30 листопада 2023 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2023. С. 27–28. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44533>.

8. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Управління брокерським обслуговуванням в логістичному бізнесі. *Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу*: Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка (м. Тернопіль, 18 листопада 2022 р.). Тернопіль, 2022. С. 52–53. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39979/2/SRBD\\_2022\\_Kostetskyi\\_V-Management\\_of\\_brokerage\\_52-53.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39979/2/SRBD_2022_Kostetskyi_V-Management_of_brokerage_52-53.pdf).

9. Костецький В. З., Таванець Н. С. Трансформація підходів до управління бізнес-процесами підприємств в умовах Індустрії 4.0 в логістичній сфері. *Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0*: Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка (м. Тернопіль, 11 жовтня 2024 р.). Тернопіль, 2024. С. 58–59. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46577>.

10. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Вплив аналітичних дашбордів на результативність працівників у транспортно-логістичній сфері. Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції „Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації“. (Тернопіль, 4-5 грудня 2025 р.). Тернопіль 2025. С. 101–102. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50749>.

У дискусії взяли участь голова, рецензенти та офіційні опоненти:

Роман ШЕРСТЮК, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (голови разової спеціалізованої вченої ради), відзначив актуальність теми дисертаційної роботи, її відповідність спеціальності 073 Менеджмент, належний рівень теоретико-методичного обґрунтування та практичну спрямованість одержаних результатів, орієнтованих на збільшення ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств. Підкреслив, що дисертаційна робота має чітку логіку побудови, належну структурну, завершеність і послідовність викладу матеріалу, а сформульовані наукові положення мають як теоретичне, так і прикладне значення. Позитивної оцінки заслуговує запропонована автором розроблена система критеріїв оцінювання ефективності діяльності транспортно-логістичних підприємств в залежності від масштабів бізнесу та стану економіки, що ґрунтується на використанні основних груп метрик КРІ.

Марія ГРИГОРАК, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародного бізнесу та логістики Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (офіційний опонент), позитивно оцінила науковий рівень дисертації, її актуальність, обґрунтованість положень і практичне значення, водночас звернула увагу на наступні зауваження:

– 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'єктності 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;

– 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;

– 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?

– у роботі активно пропагується використання аутстафіngu та «людської хмари» 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;

– 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?

– 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 орієнтованих 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.

Олена ЗАВАДСЬКА, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Луцького національного технічного університету, відмітила, що 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, водночас звернула увагу на наступні зауваження:

– 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;

– 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 зросла? Які інструменти фінансового менеджменту інтегровані у вашу процесну модель?

– 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;

– 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;

– 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.

Лілії ЯКИМИШИН, доктор економічних наук, професор, професор кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя відмітила, що 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:

– у першому розділі дисертації, присвяченому теоретичним засадам управління брокерським обслуговуванням, значна увага приділяється узагальненню існуючих підходів та еволюції логістики. Водночас частина положень має переважно описувальний 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;

– 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;

– 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;

– у третьому розділі дисертації обґрунтовано доцільність впровадження сучасних цифрових технологій (CRM, EDI, Big Data, 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;

– 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;

– 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;

– 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.

Олег ЦЬОНЬ, кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри автотранспорту та логістики Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя відмітив, що дисертаційна робота є цілісним і змістовним дослідженням, однак окремі положення потребують уточнення або можуть бути посилені:

– 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;

– 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;

– 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;

– запропонована КРІ-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;

– 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.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 (п'ять) членів ради,

«Проти» НЕНАЄ членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Володимиру КОСТЕЦЬКОМУ ступінь доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої вченої ради



(підпис)

Роман ШЕРСТЮК  
(власне ім'я та прізвище)