

РІШЕННЯ
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії Микола БОЯРКІН, 1981 року народження. Навчався в Академії муніципального управління у 1999-2004 роках, здобувши кваліфікацію спеціаліста за спеціальністю “Облік і аудит”; в Академії адвокатури України у 2005-2009 роках, отримавши диплом спеціаліста про повну вищу освіту за спеціальністю “Правознавство”; у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, отримавши диплом магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Після завершення навчання здобувач ступеня доктора філософії працював в органах державної влади, державних підприємствах та міжнародних проектах, має понад двадцять років досвіду роботи, що дозволяє поєднувати наукові дослідження з практичним управлінським досвідом. Працював на керівних посадах в підрозділах Міністерства транспорту України в період 2004-2010 рр, помічник народного депутата України 2010-2013 рр, директор Департаменту організаційно-аналітичної роботи та управління персоналом Державної служби геології та надр України 2014-2015 рр, т.в.о Голови Державної служби геології та надр України 2015-2017 рр., консалтингова діяльність з питань зовнішньоекономічної діяльності 2017-2020 рр, начальник міжрегіонального управління Державної служби морського та річкового транспорту України 2020-2021 рр, заступник директора Департаменту охорони праці та промислової безпеки АТ «Укрзалізниця» 2021-2022 рр.

У 2022 році Бояркін М.О. поступив до аспірантури при кафедрі менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка» на очну форму навчання за спеціальністю 073 Менеджмент на освітньо-наукову програму «Менеджмент». Виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада PhD 15732, утворена рішенням Вченої ради від «30» червня 2026 року Протокол № 18, Наказ від «30» червня 2026 року № 11 Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», МОН України, м. Дніпро від у складі:

Голова разової спеціалізованої вченої ради – Бардась Артем Володимирович, доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту економіки Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» Міністерства освіти і науки України, м. Дніпро;

Рецензенти:

Іванова Марина Іллівна, доктор економічних наук, професор, в.о. завідувачки кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка»;

Варяниченко Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка».

Офіційні опоненти:

Труніна Ірина Михайлівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського.

Мельник Ольга Григорівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка».

На засіданні «28» серпня 2026 року прийнято рішення про присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент Миколі БОЯРКІНУ на підставі публічного захисту дисертації «Управління проєктами з реалізації зовнішньоекономічних операцій учасниками міжнародних автомобільних перевезень вантажів в умовах розбалансування їх інтересів».

Дисертацію виконано на кафедрі менеджменту Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Міністерства освіти і науки України, м. Дніпро.

Науковий керівник – Бойченко Микола Вікторович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, українською мовою.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретико-методичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо аналізу та врегулювання розбалансування інтересів на основі інтеграції методології проєктного підходу з теорією функціональних систем, а також концептуальної моделі управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічних операцій, орієнтованої на управління інтересами зацікавлених сторін. Основні результати, які становлять наукову новизну, полягають у тому, що:

уперше: розроблено класифікацію ситуацій, що призводять до розбалансування інтересів учасників міжнародних автомобільних перевезень вантажів, яка, на відміну від існуючих, базується на групуванні таких ситуацій за операційною, інституційною та комунікаційною категоріями, що дозволяє систематизувати взаємозв'язки між чинниками впливу та інтересами учасників перевізного процесу, підвищити обґрунтованість управлінських рішень, ефективність комунікації та результативність управління ризиками;

удосконалено: науково-методичний підхід до аналізу та врегулювання розбалансування інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції методології проєктного підходу з теорією функціональних систем та передбачає формалізацію п'яти типів взаємодії інтересів (збалансування, каскад, синергізм, перехрест і антагонізм), що забезпечує формування адаптивних механізмів координації дій учасників, узгодження цілей та підвищення ефективності управління в умовах невизначеності; концептуальну модель управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічної операції, яка, на відміну від існуючих, передбачає трансформацію складової «управління цінністю» в складову «управління інтересами» зацікавлених сторін, що дозволяє враховувати суперечливість інтересів стейкхолдерів, своєчасно виявляти та мінімізувати конфлікти, підвищувати якість комунікацій і результативність взаємодії учасників зовнішньоекономічних операцій;

дістали подальшого розвитку: наукові засади визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності та зовнішньоекономічної операції шляхом уточнення їх змістовних характеристик і виокремлення ключових ознак, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє комплексно враховувати управлінські, фінансово-економічні, виробничо-комерційні та правові аспекти здійснення зовнішньоекономічних відносин, а також сприяє підвищенню однозначності їх нормативного трактування; науково-методичним засадам оцінювання ефективності міжнародних автомобільних перевезень вантажів шляхом ідентифікації системних факторів розвитку логістичної інфраструктури та визначення їх впливу на обсяги

експортних та імпорتنих перевезень, що дозволило встановити пріоритетне значення ефективності митного оформлення для розвитку міжнародних автоперевезень України та обґрунтувати необхідність переходу до інтегрованих багаторівневих логістичних систем як умов підвищення конкурентоспроможності національної транспортно-логістичної галузі.

Здобувач має 11 наукових праць, де викладено основні результати дослідження, у тому числі 1 розділ в колективній монографії, 5 статей в наукових виданнях України категорії «Б», внесених до міжнародних наукометричних баз, 4 тез доповідей за матеріалами міжнародних науково-практичних конференцій та 1 стаття, яка додатково відображає наукові результати дисертації:

1. Boiarkin M. O. Theoretical Foundations of Managing Foreign Economic Operations and the Interests of Their Participants in Contemporary Conditions. *Innovations in Education and Science: Informational, Economic, Educational, Artistic, Legal, Psychological, Technical and Managerial Aspects* : collective monograph. Lublin, Poland : ISAP, 2025. P. 95–137.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17697817>

URL: <https://zenodo.org/records/17697817>

2. Boichenko M. V., Boiarkin M. O. Innovations in Foreign Trade Management under Pre-War Neo-Protectionism Conditions. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1 (81). С. 76–89. (Журнал включений до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*). Особистий внесок: узагальнено сучасні тенденції розвитку неопroteкціонізму, досліджено їх вплив на управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та обґрунтування напрямів удосконалення управлінських рішень щодо адаптації суб'єктів господарювання до нових умов міжнародної торгівлі.

DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.076>.

3. Бойченко М. В., Дудник А. В., Бояркін М. О., Молодан М. А. Вплив російсько-української війни на зовнішньоекономічну діяльність підприємств в контексті міжнародного менеджменту. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3 (87). С. 57–69. (Журнал включений до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*). Особистий внесок: досліджено вплив російсько-української війни на функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємств, узагальнено ключові виклики міжнародного бізнес-середовища та обґрунтовано напрями адаптації системи управління до трансформації умов здійснення зовнішньоекономічних операцій.

DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.057>.

4. Бойченко М. В., Бояркін М. О., Осадчий О. О. Ринок міжнародних автомобільних перевезень вантажів України в умовах інтеграції до єдиного європейського транспортного простору: тенденції розвитку, бар'єри та шляхи їх подолання. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 15–25. (Журнал включений до міжнародної наукометричної бази *Research Bible*). Особистий внесок: досліджено сучасні тенденції розвитку ринку міжнародних автомобільних перевезень вантажів України в умовах європейської інтеграції, систематизовано бар'єри інтеграції до єдиного транспортного простору ЄС та обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних міжнародних перевізників.

DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).15-25](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).15-25)

5. Калугіна Н. А., Бояркін М. О., Халіпова Н. В. Масштабування гнучких методологій управління проектами в ієрархічних організаційних структурах. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. Вип. 23. (Журнал включений до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*). Особистий внесок: досліджено

особливості застосування та масштабування гнучких методологій управління проектами в ієрархічних організаційних структурах, обґрунтовано можливості їх адаптації до складних багаторівневих систем управління та визначено напрями підвищення ефективності проектної діяльності в умовах організаційних змін.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20068054>.

URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1427/1397>.

6. Бойченко М., Бояркін М. Оцінка впливу системних логістичних чинників України на інтереси учасників міжнародних автомобільних перевезень вантажів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. Т. 28, № 79 (2). С. 154–163. (Журнал включений до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*). Особистий внесок: досліджено вплив системних логістичних чинників на інтереси учасників міжнародних автомобільних перевезень вантажів, обґрунтовано методичний підхід до оцінювання їх взаємозв'язку та визначено напрями підвищення ефективності функціонування міжнародних транспортно-логістичних систем.

DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.79\(2\).2026.359635](https://doi.org/10.24025/2306-4420.79(2).2026.359635).

7. Бояркін М. О. Управління проектами як інструмент міжнародної інтеграції та адаптації ланцюгів поставок в умовах воєнного стану. *Перспективи розвитку автомобільного транспорту та інфраструктури: виклики воєнного часу* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 14–16 груд. 2022 р.). Київ : ДП «ДержавтотрансНДІпроект» ; ДП «ДерждорНДІ», 2022. С. 342.

URL: https://insat.org.ua/files/nav/tkt/conferences/Thesis_Collect_2022.pdf

8. Бойченко М. В., Бояркін М. О. Проектний менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності. *Глобальні виклики та інновації: шляхи розвитку сучасної науки* : збірник наукових праць за матеріалами I Міжнародної наукової конференції (Чернівці, 15 березня 2024 р.). Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 59–61. Особистий внесок: обґрунтовано доцільність застосування проектного менеджменту у сфері зовнішньоекономічної діяльності, визначення його ролі у підвищенні ефективності реалізації зовнішньоекономічних операцій та формування концептуальних засад використання проектного підходу в умовах динамічних змін міжнародного бізнес-середовища.

DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-15.03.2024>.

URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/15.03.2024/56>.

9. Бойченко М. В., Дудник А. В., Бояркін М. О. Проектування експортно-імпортних операцій та міжнародної логістики в умовах воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 84–94. Особистий внесок: досліджено особливості проектування експортно-імпортних операцій та організації міжнародної логістики в умовах воєнного стану, обґрунтовано необхідність застосування проектного підходу до управління зовнішньоекономічними операціями та визначення напрямів адаптації логістичних процесів до умов підвищеної невизначеності.

DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.84-94>.

10. Бояркін М. О. Зовнішньоекономічна операція: економічні та правові аспекти визначення поняття. *Importance of Soft Skills for Life and Scientific Success* : proceedings of the 4th International Scientific and Practical Internet Conference (Dnipro, March 6–7, 2025). Dnipro : FOP Marenichenko V. V., 2025. P. 39–42.

URL: <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2025/03/Conference-Proceedings-March-6-7-2025-1.pdf>.

11. Boiarkin M., Boichenko M. Project Approach as a Tool for Preparation and Implementation of Foreign Economic Operations in Logistics and Transport Systems. *Current Problems of the Country's Economy: Global Experience and Domestic Realities* : conference proceedings (Kielce, Poland, November 7–8, 2025). Riga : Baltija Publishing, 2025. P. 99–103. Особистий внесок: обґрунтовано застосування проєктного підходу як інструменту підготовки та реалізації зовнішньоекономічних операцій у логістичних і транспортних системах, визначено його переваги для координації взаємодії учасників міжнародних перевезень та формування концептуальних положень щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю.

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-633-1>

URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/683/18097/38550-1?inline=1>

У дискусії взяли участь голова спеціалізованої вченої ради, рецензенти, офіційні опоненти.

Голова ради:

1. Бардась Артем Володимирович, доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту економіки Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» Міністерства освіти і науки України, м. Дніпро. Зауважень немає.

Запитання: Микола Олексійович, у Вашій роботі, слайд 19, 4PL-провайдер визначений як координатор інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій. Але ж сам 4PL-провайдер також має власні економічні інтереси. Чи не створює це суперечності між його роллю координатора та його власними інтересами? Як у запропонованій моделі вирішується ця проблема?

Бояркін М.О. відповідь:

Запитання: Дякую за запитання, Артем Володимирович. Так, така потенційна суперечність дійсно існує, і саме тому в роботі 4PL-провайдер не розглядається як абсолютно нейтральний посередник. Навпаки, він розглядається як повноцінний учасник зовнішньоекономічної операції, який має власні інтереси, одночасно виконуючи координаційну функцію. Тому запропонований підхід передбачає, що інтереси самого 4PL також мають бути ідентифіковані та враховані в загальній системі взаємодії. Тобто 4PL не знаходиться поза системою інтересів, яку він координує, а є її складовою. Саме тут важливе застосування запропонованої послідовності «ідентифікація – оцінювання – координація – узгодження». Спочатку визначаються інтереси всіх основних учасників, включаючи 4PL, потім оцінюється характер їх взаємодії, після чого формуються відповідні координаційні та узгоджувальні заходи. Таким чином, ефективність 4PL як координатора визначається не відсутністю власних інтересів, а здатністю забезпечувати їх узгодження з інтересами інших учасників та спільним результатом зовнішньоекономічної операції. Саме тому в роботі запропоновано розглядати 4PL не просто як координатора логістичних процесів, а як координатора інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій.

Рецензенти:

2. Іванова Марина Іллівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка»

Загалом позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Бояркіна Миколи Олексійовича, вважаю за доцільне висловити окремі зауваження та побажання, які мають переважно дискусійний характер і не знижують загальної високої оцінки проведеного дослідження.

1. Автором запропоновано концептуальну модель управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічних операцій, яка переконливо обґрунтована стосовно міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Разом із тим було б доцільно більш детально розглянути можливості адаптації запропонованої моделі до інших видів міжнародних перевезень, зокрема мультимодальних, залізничних або морських, що дозволило б розширити сферу практичного застосування отриманих результатів.

2. Виконаний у роботі аналіз впливу показників Logistics Performance Index є достатньо аргументованим та методично обґрунтованим. Водночас наукову цінність дослідження могло б додатково посилити моделювання декількох сценаріїв розвитку міжнародної транспортно-логістичної системи України після завершення воєнного стану та подальшого поглиблення інтеграції до європейського економічного простору.

3. Запропонований методичний підхід до оцінювання розбалансування інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій характеризується високим рівнем наукової обґрунтованості. Проте окремі його положення могли б бути деталізовані щодо використання сучасних цифрових платформ підтримки прийняття управлінських рішень, засобів бізнес-аналітики та інтелектуальних інформаційних систем, що є одним із перспективних напрямів подальших наукових досліджень.

4. У підрозділі 2.3 (с. 126–143), де автором здійснено систематизацію ролей та інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій у сфері міжнародних автомобільних перевезень вантажів, наведено ґрунтовну класифікацію логістичних операторів від 1PL до 10PL. Разом із тим доцільним було б більш детально обґрунтувати практичні передумови переходу українських транспортно-логістичних компаній до моделей 6PL–10PL, оскільки їх використання нині має переважно концептуальний характер і потребує додаткового висвітлення умов практичної реалізації.

5. У підрозділі 3.2 (с. 169–188), присвяченому розробленню концептуальної моделі управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічних операцій, автор переконливо обґрунтовує переваги переходу від управління цінністю до управління інтересами стейкхолдерів. Водночас доцільним було б доповнити запропоновану модель рекомендаціями щодо кількісного оцінювання ефективності її впровадження за допомогою системи показників (KPI), що полегшило б практичне використання моделі підприємствами.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер, спрямовані насамперед на окреслення перспектив подальшого розвитку дослідження та жодним чином не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

Запитання 1: У чому саме полягає наукова новизна запропонованої Вами класифікації ситуацій розбалансування інтересів? Адже окремі проблеми, пов'язані із затримками, митними процедурами, інформаційними помилками чи конфліктами між учасниками, відомі з практики.

Запитання 2: І ще одне питання. У Вашому дослідженні запропоновано п'ять типів взаємодії інтересів – збалансування, каскад, синергізм, перехрест та антагонізм. Чим принципово відрізняються ці типи і яке значення має їх розмежування для управління?

Бояркін М.О. відповідь::

Запитання 1: Дякую за запитання. Дійсно, окремі проблемні ситуації, які можуть виникати під час міжнародних перевезень, самі по собі не є новими. Наукова новизна полягає не у відкритті самих проблемних ситуацій, а в їх систематизації саме з позицій розбалансування інтересів учасників. У запропонованій класифікації такі ситуації об'єднано за операційною, інституційною та комунікаційною складовими. При цьому встановлюється зв'язок між конкретною ситуацією, чинниками її виникнення та інтересами учасників перевізного процесу. Таким чином, запропонована класифікація переводить розгляд проблем міжнародних перевезень від простого переліку окремих порушень до системної управлінської діагностики ситуацій розбалансування. Її практична цінність полягає в тому, що ідентифікація конкретного типу ситуації дозволяє надалі визначити характер взаємодії інтересів учасників та обрати відповідний напрям управлінського впливу. Тому новизна полягає саме у системному поєднанні ситуацій, причин їх виникнення та інтересів учасників у межах єдиного класифікаційного підходу.

Запитання 2: Принципова відмінність між цими типами полягає в характері взаємного впливу та співвідношення інтересів учасників. Збалансування характеризує ситуацію, коли інтереси учасників узгоджені і не створюють істотних суперечностей. Каскад відображає ситуацію, коли реалізація інтересу одного учасника послідовно впливає на інтереси інших учасників. Синергізм виникає тоді, коли узгоджена реалізація інтересів створює додатковий позитивний ефект для учасників та загального результату операції. Перехрест означає частковий збіг або взаємне перетинання інтересів, коли окремі їх складові можуть узгоджуватися, а інші – відрізнятися. Антагонізм є найбільш конфліктним типом і характеризується прямою суперечністю інтересів, коли реалізація інтересу одного учасника може перешкоджати реалізації інтересу іншого. Таким чином, ці типи дозволяють не просто встановити наявність або відсутність конфлікту, а визначити конкретний характер взаємодії інтересів. Це має безпосереднє управлінське значення, оскільки різний характер взаємодії потребує і різного управлінського впливу. Саме тому в авторському підході передбачено послідовність ідентифікація – оцінювання – координація – узгодження, спрямовану на переведення взаємодії у більш узгоджений стан, а за сприятливих умов – до синергізму.

3. Варяниченко Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

У цілому позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, вважаю за доцільне висловити окремі побажання, які мають рекомендаційний характер і можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях.

1. У підрозділі 2.2 дисертації (с. 102–125) автором проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу показників Logistics Performance Index на результати міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Разом із тим робота виграла б від більш детального обґрунтування причин вибору саме зазначених показників LPI як ключових факторів дослідження та короткого порівняння їх із можливими альтернативними міжнародними індикаторами оцінювання логістичної ефективності.

2. У підрозділі 3.1 (с. 146–168), де обґрунтовується доцільність застосування проектного підходу до управління зовнішньоекономічними операціями, доцільно було б більш детально висвітлити потенційні ризики впровадження запропонованого підходу для підприємств різного масштабу та визначити організаційні умови, за яких його використання буде найбільш ефективним.

3. У підрозділі 3.3 (с. 189–204) запропоновано методичний комплекс аналізу чинників впливу на баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій. Водночас перспективним напрямом подальшого розвитку запропонованого підходу могло б стати його адаптування до умов цифрової трансформації логістики, зокрема із використанням сучасних інформаційно-аналітичних платформ та технологій підтримки прийняття управлінських рішень.

4. У роботі запропоновано низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічними операціями. Разом із тим доцільно було б більш детально обґрунтувати методику оцінювання економічної ефективності їх впровадження для підприємств різного масштабу та спеціалізації.

5. Окремі рекомендації щодо управління взаємодією учасників зовнішньоекономічних операцій могли б бути доповнені прикладами їх практичного використання на підприємствах малого та середнього бізнесу, що сприяло б розширенню сфери застосування запропонованого інструментарію.

6. Перспективним напрямом подальших досліджень може стати інтеграція запропонованих автором методичних підходів із сучасними корпоративними інформаційними системами (ERP, CRM, SCM), що сприятиме автоматизації процесів прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер, не знижують наукової та практичної цінності дисертаційної роботи й можуть бути розглянуті автором як напрями її подальшого розвитку.

Запитання 1: Запитання наступне. Пане Микола, на слайді 20 Ви зазначили, що результати дисертаційного дослідження впроваджено на трьох підприємствах. Чи можете конкретизувати, який саме результат роботи Ви вважаєте найбільш важливим з точки зору практичного застосування і який ефект дає його використання?

Запитання 2: У чому полягає практична відмінність запропонованої Вами моделі управління інтересами від традиційної координації учасників міжнародних автомобільних перевезень? Яким чином підприємство може реально використовувати цю модель у своїй діяльності?

Запитання 3: Ви стверджуєте, що в авторській моделі інтереси учасників стають безпосереднім об'єктом управління. Що саме Ви розумієте під «управлінням інтересами» і чим воно відрізняється від традиційної координації діяльності учасників?

Бояркін М.О. відповідь:

Запитання 1: Дякую за запитання. Якщо говорити саме про практичну спрямованість роботи, то найбільш важливим результатом я вважаю концептуальну модель управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічних операцій та розроблену на її основі технологію управління їхніми інтересами. Її практична цінність полягає в тому, що вона дозволяє перейти від загальної координації дій учасників до послідовного виявлення їхніх інтересів, визначення характеру взаємодії, оцінювання можливого розбалансування та формування відповідних координаційних впливів. При цьому результат не обмежується реагуванням на вже сформований конфлікт. Запропонована технологія орієнтована також на своєчасне виявлення передумов розбалансування, що створює можливість запобігати загостренню суперечностей між учасниками. Практична апробація результатів здійснювалася на трьох підприємствах. Зокрема, у ПП «ЕСТРЕЛА-АВТО» використовується концептуальна модель управління інтеграцією учасників ЗЕО та рекомендації щодо організації взаємодії зацікавлених сторін на основі інструментарію проектного менеджменту. У ПП

«КАДІМ» впроваджено розробки щодо аналізу та врегулювання розбалансування інтересів, а також підходи до ідентифікації та оцінювання конфліктних ситуацій. Тому основний практичний ефект я вбачаю у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень, своєчасному виявленні проблемних ситуацій та покращенні координації взаємодії учасників міжнародних автомобільних перевезень.

Запитання 2: Практична відмінність полягає в тому, що традиційна координація переважно спрямована на узгодження дій та виконання окремих логістичних функцій, тоді як запропонована модель передбачає додаткове управління самими інтересами учасників. Практично це реалізується через послідовність управлінських процедур: ідентифікація інтересів – оцінювання характеру їх взаємодії – координація дій – узгодження інтересів. На першому етапі визначаються інтереси основних учасників конкретної зовнішньоекономічної операції та можливі точки їх розбіжності. Далі оцінюється характер взаємодії – зокрема, чи має місце збалансування, каскад, синергізм, перехрест або антагонізм інтересів. Після цього визначаються необхідні координаційні дії та способи узгодження інтересів. Важливо, що ця технологія може застосовуватися не лише після виникнення конфлікту, а й для виявлення його передумов. Саме це надає моделі превентивного характеру. У практичній діяльності така модель може використовуватися координатором, насамперед 4PL-провайдером, під час організації конкретної міжнародної автомобільної перевезки – для виявлення потенційних розбіжностей між інтересами вантажовласника, перевізника, експедитора та інших учасників і формування узгодженого управлінського рішення. Отже, практична цінність моделі полягає в тому, що вона перетворює управління інтересами з загального принципу на послідовну технологію конкретних управлінських дій.

Запитання 3: Дякую за запитання. У роботі управління інтересами розглядається як цілеспрямований процес виявлення, оцінювання та узгодження інтересів учасників зовнішньоекономічної операції з метою забезпечення узгодженого досягнення її спільного результату. Від традиційної координації діяльності учасників воно відрізняється насамперед об'єктом управлінського впливу. При традиційній координації основна увага приділяється тому, хто, що і коли має виконати, тобто узгодженню дій та функцій учасників. В авторському підході перед цим визначається, які інтереси має кожен учасник, як вони співвідносяться між собою та де можуть виникнути точки розбіжності або суперечності. Саме тому запропонована послідовність передбачає чотири етапи: ідентифікація – оцінювання – координація – узгодження. Тобто координація діяльності не відкидається, а доповнюється управлінням інтересами, що дозволяє перейти від реагування на вже виниклі конфлікти до їх своєчасного виявлення та попередження. У цьому і полягає принципова відмінність авторського підходу: інтереси учасників розглядаються не лише як фактор, який необхідно врахувати при прийнятті управлінського рішення, а як безпосередній об'єкт управлінського впливу.

Опоненти:

4. Труніна Ірина Михайлівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського.

Високо оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи, її теоретичне та практичне значення, вважаю за доцільне висловити окремі зауваження та побажання, які мають переважно дискусійний характер і можуть бути враховані автором у

подальших наукових дослідженнях.

1. Запропонована автором концепція управління проектами реалізації зовнішньоекономічних операцій має комплексний характер та ґрунтується на сучасних принципах проектного менеджменту. Разом із тим перспективним видається більш детальне висвітлення можливостей застосування сучасних цифрових технологій, зокрема інструментів інтелектуальної підтримки прийняття управлінських рішень, під час координації взаємодії учасників міжнародних автомобільних перевезень.

2. Автором запропоновано ефективний механізм узгодження інтересів учасників міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Водночас науковий інтерес становило б розширення дослідження шляхом розроблення методичних підходів до використання аналітики великих масивів даних та прогнозних моделей для підвищення якості стратегічного планування зовнішньоекономічних операцій.

3. Наукову цінність роботи можна було б ще більше посилити шляхом деталізації механізмів цифрової взаємодії між учасниками проектів реалізації зовнішньоекономічних операцій, зокрема із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних платформ, електронного документообігу та інтегрованих інформаційних систем управління логістичними процесами.

4. У підрозділі 3.3 (с. 189–204) запропоновано методичний комплекс процедур аналізу чинників впливу на баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій. Поряд із безперечними перевагами запропонованого підходу, робота виграла б від наведення прикладу його апробації на матеріалах конкретного проекту міжнародного автомобільного перевезення вантажів із покроковою демонстрацією застосування запропонованих процедур

5. Запропонований у дисертації методичний інструментарій є достатньо універсальним і має значний потенціал практичного використання. Разом із тим перспективним напрямом подальших досліджень могло б стати обґрунтування можливостей застосування гнучких методологій управління проектами (еджайл-підходів) залежно від динаміки зовнішнього середовища та специфіки міжнародних логістичних проектів.

6. Концептуальні положення дисертації успішно апробовані щодо управління проектами реалізації зовнішньоекономічних операцій у сфері міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Водночас подальший розвиток дослідження доцільно пов'язати з адаптацією запропонованих підходів до функціонування мультимодальних транспортно-логістичних систем, що сприятиме розширенню сфери їх практичного застосування в умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу.

Наведені зауваження та побажання мають рекомендаційний характер, не знижують загальної високої оцінки дисертаційної роботи та не впливають на її позитивний висновок. Вони відображають окремі перспективні напрями подальшого розвитку наукових досліджень автора та підтверджують актуальність і наукову значущість порушеної проблематики.

Запитання 1: У мене таке питання до здобувача. Пане Микола, відкрийте будь ласка Слайд 19. Чому саме 4PL-провайдера Ви визначили як координатора інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій? Чим його можливості в цьому аспекті відрізняються, наприклад, від 3PL-провайдера або експедитора?

Запитання 2: Наступне запитання до здобувача. У Вашій роботі Ви розмежуєте поняття «розбалансування інтересів» та «конфлікт інтересів». У чому полягає принципова відмінність між ними і чому для Вашого дослідження важливо використовувати саме поняття розбалансування?

Запитання 3: А чому у дисертації для управління зовнішньоекономічними операціями запропоновано саме проєктний підхід? Адже зовнішньоекономічна операція є передусім господарською операцією, а не проєктом у класичному розумінні. У чому полягає обґрунтування такого підходу?

Бояркін М.О. відповідь:

Запитання 1: Дякую за запитання. Вибір 4PL-провайдера як координатора інтересів обумовлений насамперед його системною роллю в організації ланцюга постачання. На відміну від 3PL-провайдера або експедитора, діяльність яких переважно пов'язана з виконанням або організацією окремих логістичних функцій, 4PL-провайдер здійснює комплексну координацію діяльності різних учасників та постачальників логістичних послуг. Тобто його функціональне положення дозволяє одночасно бачити взаємопов'язані процеси та інтереси декількох сторін, а не лише виконувати окрему операцію. Саме ця особливість відповідає логіці запропонованого в дисертації підходу. Ми виходимо з того, що для управління розбалансуванням недостатньо просто координувати окремі логістичні дії. Необхідно виявляти інтереси учасників, оцінювати характер їх взаємодії та забезпечувати їх узгодження. При цьому 4PL сам є учасником зовнішньоекономічної операції і має власні економічні інтереси. Тому в роботі він не розглядається як абсолютно нейтральний посередник. Йдеться про розвиток його ролі – від координатора логістичних процесів до координатора інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій. Таким чином, вибір 4PL зумовлений саме його інтеграційними та координаційними можливостями, які найбільше відповідають запропонованій моделі управління.

Запитання 2: Принципова відмінність полягає в тому, що конфлікт є одним із можливих проявів розбалансування інтересів, але не вичерпує всього його змісту. У дисертації розбалансування розглядається ширше – як стан взаємодії учасників, за якого їхні інтереси не забезпечують необхідного рівня узгодженості для ефективного здійснення зовнішньоекономічної операції. Тобто ситуація розбалансування може виникати ще до відкритого конфлікту. Наприклад, вона може бути пов'язана з недостатньою координацією, інформаційними розбіжностями, затримками, різним розумінням пріоритетів або іншими ситуаціями, коли інтереси учасників не узгоджуються належним чином. Саме тому в роботі запропоновано розглядати не лише безпосередньо конфліктні ситуації, а ширше коло типових ситуацій розбалансування, систематизованих за операційною, інституційною та комунікаційною складовими. Це має і безпосереднє управлінське значення. Якщо управління орієнтується тільки на вже сформований конфлікт, воно переважно має реактивний характер. Якщо ж виявляються передумови розбалансування, з'являється можливість запобігти загостренню суперечностей та своєчасно узгодити інтереси учасників. Тому поняття розбалансування є для дослідження більш широким і дозволяє сформулювати превентивний підхід до управління взаємодією учасників ЗЕО.

Запитання 3: Дякую за запитання. Дійсно, зовнішньоекономічна операція за своєю економічною природою є господарською операцією, тому в роботі не йдеться про ототожнення цих понять. Доцільність проєктного підходу обґрунтовується характеристиками управління конкретною зовнішньоекономічною операцією, особливо в системі міжнародних автомобільних перевезень. Такі операції, як показано в дослідженні, характеризуються множинністю взаємопов'язаних учасників, різноспрямованістю їхніх інтересів, часовими та ресурсними обмеженнями, наявністю ризиків і залежністю від змін зовнішнього середовища. За цими характеристиками

процес їх організації значною мірою відповідає природі проєкту. Традиційне функціональне управління при цьому орієнтується переважно на виконання окремих функцій та локальну відповідальність учасників. Але в ситуації, коли результат зовнішньоекономічної операції залежить від узгоджених дій декількох учасників, такого підходу недостатньо. Саме тому проєктний підхід у дисертації розглядається як організаційно-методична основа інтеграції учасників навколо спільного результату. При цьому принципова особливість авторського підходу полягає в тому, що він не обмежується координацією діяльності учасників. Його доповнено цілеспрямованим управлінням їхніми інтересами – від ідентифікації та оцінювання характеру взаємодії до координації та узгодження. Тобто проєктний підхід у роботі є не характеристикою самої зовнішньоекономічної операції як такої, а підходом до організації управління нею в умовах множинності учасників та розбалансування їхніх інтересів.

5. Мельник Ольга Григорівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка»

Позитивно оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи, її теоретичну та практичну значущість, вважаю за доцільне висловити окремі зауваження та побажання, які мають переважно дискусійний характер і можуть бути враховані автором у подальшій науковій діяльності.

1. У дисертаційній роботі автором переконливо обґрунтовано вплив розбалансування економічних інтересів учасників міжнародних автомобільних перевезень на ефективність реалізації зовнішньоекономічних операцій. Разом із тим доцільним видається більш детальне структурування ризиків, що виникають у процесі реалізації таких операцій, із виділенням їх окремих груп (логістичних, митних, фінансово-економічних, регуляторних, геополітичних тощо) та визначенням взаємозв'язків між ними.

2. Запропонований автором методичний інструментарій забезпечує формування обґрунтованих управлінських рішень щодо реалізації зовнішньоекономічних операцій. Разом із тим науковий і практичний інтерес становило б доповнення дослідження системою показників оцінювання ефективності запропонованих управлінських рішень після їх практичного впровадження, що розширило б можливості моніторингу результативності їх використання та сприяло б більш об'єктивній оцінці досягнутих результатів.

3. Наукову цінність дисертаційної роботи можна було б ще більше посилити шляхом ширшого використання порівняльного аналізу сучасного зарубіжного досвіду управління проєктами реалізації зовнішньоекономічних операцій та більш детального висвітлення механізму вибору альтернативних управлінських рішень залежно від зміни умов функціонування міжнародного бізнес-середовища. Це дозволило б розширити можливості практичного застосування запропонованих методичних підходів у різних організаційно-економічних умовах.

4. Враховуючи активний розвиток цифрових технологій у сфері міжнародної торгівлі, транспортної логістики та митного адміністрування, перспективним напрямом подальших досліджень могло б стати більш детальне розкриття можливостей інтеграції запропонованих управлінських підходів із сучасними цифровими платформами, системами електронного документообігу, технологіями інформаційного обміну та інтелектуальної підтримки управлінських рішень.

5. Запропонована автором концептуальна модель управління проєктами

реалізації зовнішньоекономічних операцій успішно апробована стосовно міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Водночас перспективним напрямом подальших наукових досліджень може стати оцінювання можливостей її адаптації до інших видів міжнародних перевезень і мультимодальних транспортно-логістичних систем, що сприятиме розширенню сфери практичного застосування отриманих результатів.

Наведені зауваження та побажання мають рекомендаційний і дискусійний характер, не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи та не впливають на її наукову цінність. Вони відображають окремі перспективні напрями подальшого розвитку дослідження та свідчать про актуальність порушеної автором наукової проблематики.

Запитання 1: У мене є запитання. Як свідчить слайд 8, у дослідженні для оцінювання впливу системних чинників Ви використали одразу три коефіцієнти кореляції – Пірсона, Кендалла та Спірмена. Чому було обрано саме такий підхід і що він дав для обґрунтування отриманих результатів?

Запитання 2: Наступне моє запитання таке. Чому для описання системних чинників розвитку міжнародних автомобільних перевезень у дисертації використано саме індекс ефективності логістики LPI? Наскільки, на Вашу думку, цей індекс адекватно відображає специфіку саме міжнародних автомобільних перевезень?

Запитання 3: І останнє запитання. Яким чином результати аналізу системних чинників, зокрема отримані за показниками LPI, були використані на наступних етапах Вашого дослідження? Тобто який практичний зв'язок існує між проведеним статистичним аналізом і розробленим Вами підходом до управління інтересами учасників зовнішньоекономічних відносин?

Бояркін М.О. відповідь:

Запитання 1: Дякую за запитання. Використання трьох коефіцієнтів було зумовлене необхідністю підвищити надійність оцінювання взаємозв'язків між складовими індексу ефективності логістики та результативністю зовнішньоекономічних операцій. Коефіцієнт Пірсона дозволяє оцінити силу лінійного взаємозв'язку, тоді як коефіцієнти Спірмена та Кендалла дають можливість оцінити взаємозв'язки на основі рангового підходу. Тому їх спільне використання дозволило перевірити, наскільки отримані залежності є стійкими за різних способів оцінювання. У результаті було встановлено, що найбільш позитивний зв'язок із результативністю зовнішньоекономічних операцій має LPI6 – своєчасність доставки вантажів. Водночас для LPI3 було виявлено негативний вплив, що в роботі пов'язується з можливими організаційними та інституційними обмеженнями у взаємодії учасників міжнародних перевезень. Таким чином, використання трьох коефіцієнтів дало можливість не обмежуватися одним показником кореляції, а підвищити обґрунтованість визначення найбільш значущих системних чинників, які надалі були враховані в дослідженні ролей та інтересів учасників зовнішньоекономічних відносин.

Запитання 2: Вибір LPI обумовлений тим, що він дозволяє комплексно оцінити системні умови функціонування логістичної системи, а не зосереджуватися лише на окремих показниках автомобільного транспорту. У дослідженні використано шість складових LPI, які характеризують якість логістичних послуг та інфраструктури, своєчасність доставки, можливість відстеження вантажів, ефективність митного оформлення та інші умови функціонування логістичної системи. Водночас я не розглядаю LPI як показник, що безпосередньо характеризує виключно міжнародні автомобільні перевезення. Його призначення в дисертації інше – оцінити системне

середовище, в якому здійснюються зовнішньоекономічні операції та міжнародні перевезення. Саме тому використання LPI було доповнено статистичним аналізом взаємозв'язків його складових із результативністю зовнішньоекономічних операцій. Це дозволило визначити, які саме системні чинники мають найбільш суттєве значення для досліджуваного середовища. Отже, LPI в роботі використовується не як повна характеристика автомобільних перевезень, а як інструмент оцінювання системних умов їх функціонування.

Запитання 3: Результати аналізу системних чинників виконували в роботі передусім діагностичну функцію. Вони дозволили визначити, що ефективність зовнішньоекономічних операцій залежить не лише від дій окремих учасників, а й від умов функціонування всієї логістичної системи. Зокрема, аналіз показав позитивний зв'язок результативності ЗЕО зі своєчасністю доставки вантажів та водночас виявив негативний результат за LPI3, який може свідчити про певні організаційні та інституційні обмеження. Це стало підставою для переходу до наступного етапу – дослідження ролей та інтересів безпосередніх учасників ЗЕО. Тобто ми розглядали системні чинники як зовнішнє середовище, у якому взаємодіють учасники, а їхні інтереси — як внутрішню складову цієї взаємодії. У подальшому це дозволило обґрунтувати необхідність такого управлінського підходу, який враховує одночасно системні умови, інтереси учасників та характер їх взаємодії. Статистичний аналіз не був самоціллю. Його результатом стало формування аналітичного підґрунтя для переходу від оцінювання умов функціонування логістичної системи до дослідження механізмів розбалансування інтересів і розроблення відповідного управлінського інструментарію.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради,
«Проти» 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує БОЯРКІНУ Миколі Олексійовичу ступінь доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Голова разової
спеціалізованої
вченої ради



Артем БАРДАСЬ