

Голові разової спеціалізованої  
вченої ради PhD 15732  
Національного технічного університету  
«Дніпровська політехніка»  
доктору економічних наук, професору,  
професору кафедри менеджменту, директору  
навчально-наукового інституту економіки  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Бардасю Артему Володимировичу

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента на дисертаційну роботу**  
**Бояркіна Миколи Олексійовича**  
**на тему «Управління проєктами з реалізації зовнішньоекономічних**  
**операцій учасниками міжнародних автомобільних перевезень вантажів в**  
**умовах розбалансування їх інтересів»**  
**подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**з галузі знань 07 Управління та адміністрування**  
**за спеціальністю 073 Менеджмент**

### **Актуальність теми дисертаційної роботи**

Сучасний етап розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств характеризується суттєвим ускладненням умов здійснення міжнародних операцій. Повномасштабна військова агресія, трансформація традиційних логістичних маршрутів, поглиблення інтеграції України до європейського економічного простору, адаптація національного законодавства до вимог Європейського Союзу, цифровізація митних процедур і міжнародної торгівлі формують принципово нове середовище функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. За цих умов ефективність міжнародних автомобільних перевезень дедалі більше залежить не лише від організації транспортного процесу, а й від здатності учасників зовнішньоекономічних операцій своєчасно виявляти, оцінювати та мінімізувати ризики, що виникають унаслідок змін зовнішнього середовища та неузгодженості їх економічних інтересів.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення збалансованої взаємодії між усіма учасниками зовнішньоекономічних операцій. Практика міжнародного бізнесу свідчить, що значна частина логістичних, митних, фінансових і організаційних ризиків виникає саме внаслідок конфлікту або недостатньої узгодженості інтересів перевізників, експедиторів, вантажовласників, логістичних операторів, митних представників та інших

учасників міжнародного транспортного процесу. Відсутність ефективних механізмів координації їхніх дій зумовлює збільшення витрат, порушення термінів виконання контрактних зобов'язань, зниження конкурентоспроможності підприємств та ускладнює адаптацію українського бізнесу до сучасних вимог європейського ринку.

У цьому контексті дисертаційна робота Бояркіна Миколи Олексійовича присвячена вирішенню актуального науково-прикладного завдання, що полягає у розвитку теоретичних положень, удосконаленні методичних підходів і розробленні практичного інструментарію управління проєктами реалізації зовнішньоекономічних операцій учасниками міжнародних автомобільних перевезень вантажів в умовах розбалансування їх інтересів. Обрана тема гармонійно поєднує проблематику менеджменту, зовнішньоекономічної діяльності, міжнародної логістики та ризик-орієнтованого управління, що відповідає сучасним тенденціям розвитку економічної науки та практики господарювання.

З огляду на викладене, тема дисертаційної роботи є своєчасною, актуальною та має важливе значення для подальшого розвитку теоретико-методичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю, удосконалення системи управління міжнародними автомобільними перевезеннями та формування сучасних підходів до управління ризиками в умовах європейської інтеграції України.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами**

Дисертаційне дослідження Бояркіна Миколи Олексійовича підготовлено відповідно до основних напрямів наукової діяльності кафедри менеджменту Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» та виконано в межах науково-дослідних робіт «Розвиток науково-методичної бази менеджменту організацій в умовах сучасних глобалізаційних викликів» (номер державної реєстрації 0122U001126, 2022-2024 рр.) та «Забезпечення довгострокового економічного зростання організацій в контексті побудови адаптивних систем управління на засадах сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0125U000360, 2025-2027 рр.). Такий зв'язок із тематикою кафедральних досліджень свідчить про наукову обґрунтованість обраного напрямку дослідження та його відповідність актуальним проблемам розвитку сучасної теорії менеджменту.

Представлені у дисертації наукові результати отримано автором самостійно та відображають його особистий внесок у розвиток наукових засад управління зовнішньоекономічними операціями в умовах зростаючої невизначеності міжнародного економічного середовища. Вони ґрунтуються на врахуванні сучасних викликів і мають перспективне значення в контексті сучасних процесів європейської інтеграції України. Запропоновані автором

наукові положення можуть слугувати методичною основою для подальшого удосконалення механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, розвитку ризик-орієнтованих підходів до організування міжнародних перевезень та підвищення ефективності функціонування транспортно-логістичних систем відповідно до сучасних європейських вимог.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки та практичні рекомендації характеризуються належним рівнем наукової обґрунтованості, логічною послідовністю та достатньою аргументованістю. Визначена мета дослідження досягнута шляхом комплексного використання сучасного методологічного інструментарію, що відповідає предмету, об'єкту та завданням дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота ґрунтується на широкій інформаційній базі, яка охоплює нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, міжнародні конвенції у сфері автомобільних перевезень, статистичні матеріали міжнародних організацій, офіційні дані державних органів влади, результати діяльності підприємств транспортно-логістичного сектору, а також сучасні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників. Такий підхід забезпечив всебічне висвітлення проблематики управління зовнішньоекономічними операціями та створив належне підґрунтя для формування авторських наукових положень.

Позитивної оцінки заслуговує обґрунтований вибір методів дослідження. Для вирішення встановлених завдань автором використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, економіко-статистичний аналіз, методи системного та порівняльного аналізу, кореляційно-регресійне моделювання, графічні та експертні методи, що дало змогу забезпечити достатній рівень достовірності отриманих результатів. Використання комплексу взаємодоповнювальних методів є цілком виправданим і відповідає сучасним вимогам до досліджень у сфері менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас слід відзначити, що обґрунтованість отриманих результатів забезпечується не лише належним методичним інструментарієм, але й системним характером дослідження. Автор послідовно переходить від аналізу теоретичних засад управління зовнішньоекономічними операціями до дослідження сучасного стану міжнародних автомобільних перевезень, оцінювання факторів, що впливають на ефективність їх реалізації, та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління проектами в умовах розбалансування інтересів учасників. Така логіка побудови

дослідження забезпечує внутрішню цілісність роботи та підтверджує взаємозв'язок між усіма її структурними елементами.

Достовірність отриманих результатів підтверджується їх практичною апробацією, впровадженням окремих положень дисертаційної роботи у діяльність підприємств (ТОВ «ТРАНСКОМГРУП», ПП «ЕСТРЕЛА-АВТО», ПП «КАДІМ») та використанням результатів дослідження у навчальному процесі Національного технічного університету «Дніпровська політехніка». Важливо також, що основні наукові положення пройшли апробацію під час участі автора у міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, а результати дослідження достатньою мірою відображені у фахових наукових публікаціях.

Зважаючи на вищевикладене, можна стверджувати, що наведені у дисертації наукові положення, висновки та рекомендації є належним чином обґрунтованими, характеризуються достатнім рівнем достовірності та відповідають сучасним вимогам, що висуваються до дисертаційних робіт на здобуття ступеня доктора філософії.

Проведений аналіз дисертаційної роботи, опублікованих наукових праць здобувача та матеріалів апробації результатів дослідження автора дає змогу зробити висновок, що дисертаційна робота містить комплекс наукових результатів, які розширюють сучасні уявлення про управління зовнішньоекономічними операціями в умовах зростаючої невизначеності міжнародного економічного середовища. Особливістю дослідження є те, що проблематика управління проектами міжнародних автомобільних перевезень розглядається не ізольовано, а у взаємозв'язку із процесами формування економічних ризиків, які виникають унаслідок неузгодженості інтересів учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Насамперед позитивної оцінки заслуговує запропонований автором концептуальний підхід до розгляду зовнішньоекономічної операції як комплексного проекту, успішність реалізації якого визначається рівнем узгодженості економічних інтересів усіх його учасників. Такий підхід істотно розширює традиційне трактування управління міжнародними перевезеннями, оскільки дає змогу інтегрувати інструменти проектного менеджменту, логістики та управління зовнішньоекономічною діяльністю в єдину систему прийняття управлінських рішень.

Особливо важливим науковим результатом є запропонований автором підхід до інтерпретування розбалансування інтересів як одного з ключових чинників виникнення ризиків зовнішньоекономічної діяльності. На відміну від традиційного підходу, за якого ризики міжнародних перевезень пов'язуються переважно з впливом зовнішніх економічних, політичних, митних чи логістичних факторів, автор переконливо доводить, що значна частина ризикових ситуацій формується безпосередньо в межах системи взаємодії

учасників зовнішньоекономічної операції. Саме неузгодженість їх економічних інтересів може виступати причиною виникнення додаткових витрат, затримок виконання контрактних зобов'язань, погіршення якості логістичного сервісу та зниження загальної ефективності реалізації міжнародних проєктів.

Безумовною перевагою роботи є проведений автором комплексний аналіз факторів, які визначають результативність міжнародних автомобільних перевезень. Використання сучасних економіко-статистичних методів, міжнародних індикаторів розвитку логістичного середовища та кореляційно-регресійного моделювання дозволило не лише виявити закономірності функціонування ринку міжнародних перевезень, але й кількісно оцінити вплив окремих факторів на ефективність реалізації зовнішньоекономічних операцій. Такий підхід істотно підвищує рівень доказовості отриманих висновків та створює надійну інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

На окрему увагу заслуговує розроблений автором методичний підхід до ідентифікування ситуацій розбалансування економічних інтересів учасників міжнародних автомобільних перевезень. Його практична цінність полягає у можливості своєчасного виявлення потенційних джерел виникнення ризиків зовнішньоекономічної діяльності ще на етапі підготовки або реалізації міжнародного проєкту. Запропоновані методичні рішення можуть бути використані як інструмент превентивного управління, що сприятиме зменшенню ймовірності виникнення конфліктних ситуацій між учасниками міжнародної транспортної діяльності та підвищенню результативності виконання зовнішньоекономічних контрактів.

Високої оцінки заслуговує і сформована автором концептуальна модель управління проєктами реалізації зовнішньоекономічних операцій. Її особливість полягає в тому, що вона орієнтована не лише на забезпечення ефективної координації дій учасників міжнародного транспортного процесу, а й на формування системного механізму попередження та мінімізації ризиків, які виникають у процесі реалізації міжнародних автомобільних перевезень. У цьому контексті запропонована модель може розглядатися як основа подальшого розвитку ризик-орієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Позитивної оцінки заслуговує прагнення автора поєднати результати теоретичних досліджень із практичними потребами суб'єктів господарювання. Запропоновані рекомендації мають комплексний характер, враховують сучасні тенденції цифрової трансформації міжнародного бізнесу, інтеграції України до європейського економічного простору та підвищення вимог до ефективності бізнес-процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Узагальнюючи вищевикладене, можна констатувати, що отримані автором наукові результати мають самостійний характер, відзначаються внутрішньою логічною цілісністю, комплексністю та істотно поглиблюють науково-методичні

засади управління проєктами з реалізації зовнішньоекономічних операцій. Водночас вони створюють передумови для подальшого розвитку сучасних підходів до управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що є особливо актуальним в умовах поглиблення європейської інтеграції України та трансформації міжнародного транспортно-логістичного середовища.

### **Практична значущість результатів дисертаційного дослідження**

Важливою перевагою дисертаційної роботи є її чітко виражена практична спрямованість. Запропоновані автором науково-методичні положення не мають суто теоретичного характеру, а орієнтовані на вирішення актуальних управлінських завдань, які виникають у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств та реалізації міжнародних автомобільних перевезень вантажів.

Практична цінність результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів для удосконалення системи управління проєктами реалізації зовнішньоекономічних операцій, підвищення ефективності взаємодії між учасниками міжнародного транспортного процесу та зниження негативного впливу факторів, що ускладнюють виконання міжнародних контрактів.

Особливо важливим, на мою думку, є те, що розроблені автором методичні підходи можуть бути інтегровані до систем управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Їх використання створює можливості для своєчасної ідентифікації потенційних джерел виникнення ризиків, оцінювання можливих наслідків розбалансування економічних інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій та вибору найбільш ефективних управлінських рішень щодо їх попередження або мінімізації.

Практичне значення роботи посилюється тим, що запропоновані рекомендації можуть бути використані широким колом суб'єктів господарювання: міжнародними автомобільними перевізниками, транспортно-експедиторськими компаніями, логістичними операторами, підприємствами-експортерами та імпортерами, а також іншими учасниками міжнародної торговельної діяльності. Їх застосування сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів, зміцненню конкурентних позицій підприємств та підвищенню стійкості до впливу ризиків зовнішнього середовища.

Додатковим підтвердженням практичної значущості роботи є впровадження окремих результатів дисертаційного дослідження у діяльність підприємств та використання авторських розробок у навчальному процесі закладів вищої освіти. Це свідчить про можливість практичного застосування запропонованих методичних рішень і підтверджує їх прикладну цінність.

У цілому практичне значення дисертаційної роботи полягає у формуванні сучасного методичного інструментарію, який дає змогу підвищити

ефективність реалізації зовнішньоекономічних операцій, удосконалити механізми управління міжнародними транспортними проєктами та забезпечити більш результативне функціонування систем управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств..

### **Ступінь новизни наукових положень дисертації**

Аналіз змісту дисертаційної роботи свідчить, що сформульовані автором наукові положення відповідають критеріям наукової новизни, а їх сукупність становить вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад менеджменту, управління проєктами та зовнішньоекономічної діяльності.

Наукова новизна дисертації полягає насамперед у формуванні комплексного підходу до управління проєктами з реалізації зовнішньоекономічних операцій, який ґрунтується на врахуванні економічних інтересів усіх учасників міжнародного транспортного процесу. На відміну від існуючих підходів, у роботі розбалансування інтересів розглядається не лише як наслідок недосконалості організаційної взаємодії, а як самостійний фактор виникнення ризиків зовнішньоекономічної діяльності, що безпосередньо впливає на ефективність реалізації міжнародних контрактів.

Позитивної оцінки заслуговує прагнення автора інтегрувати інструментарій проєктного менеджменту із сучасними підходами до управління зовнішньоекономічною діяльністю. Запропоновані методичні положення орієнтовані не лише на координацію діяльності учасників міжнародних перевезень, а й на формування умов для своєчасного виявлення, оцінювання та попередження ризиків, які виникають у процесі реалізації зовнішньоекономічних операцій. Саме така інтеграція є одним із найбільш вагомих наукових результатів виконаного дослідження.

Важливим науковим здобутком є також розвиток методичних підходів до оцінювання ситуацій розбалансування економічних інтересів учасників міжнародних автомобільних перевезень. Запропоновані автором рішення дають змогу перейти від констатації наявності конфліктних ситуацій до їх системного аналізу як чинників, що впливають на результативність бізнес-процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Це істотно розширює можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах високого рівня невизначеності міжнародного бізнес-середовища.

Слід також відзначити, що наукова новизна роботи має комплексний характер. Автор не обмежується удосконаленням окремих підходів чи моделей, а пропонує цілісне бачення системи управління проєктами реалізації зовнішньоекономічних операцій, у якій поєднано економічні, організаційні, логістичні та управлінські складові. Такий міждисциплінарний підхід значно підвищує наукову цінність дослідження та створює передумови для його подальшого розвитку.

На підставі вищевказаного можна стверджувати, що сформульовані у дисертації положення мають належний рівень наукової новизни, є достатньо аргументованими, логічно взаємопов'язаними та відповідають сучасному рівню розвитку економічної науки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

### **Повнота викладу положень дисертації в опублікованих роботах**

Результати дисертаційного дослідження достатньою мірою висвітлені у 11 наукових публікаціях автора (1 колективній монографії, 6 наукових фахових виданнях та 4 матеріалах міжнародних конференцій) та відображають основні положення, висновки і практичні рекомендації, сформульовані у дисертації.

Наукові праці Бояркіна Миколи Олексійовича характеризуються тематичною цілісністю, логічною послідовністю та відповідністю предметній області дослідження. Їх зміст свідчить про системність наукового пошуку автора, послідовне формування його наукових поглядів щодо проблем управління зовнішньоекономічними операціями, міжнародними транспортними проєктами та забезпечення ефективної взаємодії учасників міжнародних автомобільних перевезень.

Позитивної оцінки заслуговує те, що результати дисертаційної роботи були апробовані під час участі автора у міжнародних науково-практичних конференціях, що сприяло їх професійному обговоренню та підтверджує наукову значущість виконаної роботи.

Таким чином, результати дисертаційної роботи достатньо повно відображені у наукових публікаціях автора, пройшли належну апробацію та відповідають вимогам, що висуваються до дисертаційних досліджень на здобуття ступеня доктора філософії.

### **Дотримання норм академічної доброчесності**

У результаті аналізу дисертаційної роботи, наукових публікацій автора та використаної джерельної бази можна зробити висновок, що дослідження виконано з дотриманням загальновизнаних принципів академічної доброчесності.

Дисертація характеризується належним рівнем наукової культури, логічною побудовою, коректним використанням результатів досліджень інших авторів та відповідним оформленням бібліографічних посилань. Виклад матеріалу свідчить про самостійний характер проведеного дослідження, а сформульовані наукові положення, висновки та рекомендації є результатом особистої наукової роботи здобувача.

Наукові результати є достатньо аргументованими, підтверджуються проведеними дослідженнями та не містять ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації. Використання положень інших науковців здійснено із дотриманням вимог академічного цитування та наукової етики.



Перевірка дисертаційної роботи із застосуванням системи StrikePlagiarism підтвердила належний рівень академічної доброчесності автора. Отримане значення коефіцієнта подібності (8,39 %) свідчить про високий ступінь оригінальності представленого дослідження. Аналіз звіту перевірки засвідчив, що всі текстові збіги мають належне цитування та супроводжуються коректними посиланнями на першоджерела, у тому числі на власні публікації здобувача. Зміст анотацій українською та англійською мовами є взаємоузгодженим, повністю відображає основні результати дослідження, його наукову новизну й практичне значення. Оформлення дисертації відповідає чинним нормативним вимогам Міністерства освіти і науки України щодо підготовки дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.**

Високо 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.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Бояркіна Миколи Олексійовича на тему «Управління проєктами з реалізації зовнішньоекономічних операцій учасниками міжнародних автомобільних перевезень вантажів в умовах розбалансування їх інтересів» є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне наукове завдання, що має важливе теоретичне та практичне значення для подальшого розвитку менеджменту, управління проєктами, зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної транспортної логістики.

Отримані автором результати характеризуються належним рівнем наукової новизни, теоретичної обґрунтованості та практичної цінності. Запропоновані науково-методичні положення, моделі та рекомендації є логічно взаємопов'язаними, методично цілісними й орієнтованими на підвищення ефективності реалізації зовнішньоекономічних операцій в умовах сучасних викликів міжнародного економічного середовища. Особливої уваги заслуговує комплексний підхід автора до узгодження економічних інтересів учасників міжнародних автомобільних перевезень як одного з ключових чинників забезпечення результативності управління відповідними проєктами.

Основні результати дисертаційної роботи достатньою мірою апробовані, опубліковані у фахових наукових виданнях, впроваджені у практичну діяльність підприємств та використовуються в освітньому процесі, що підтверджує їх наукову достовірність і практичну значущість.

За змістом, рівнем виконання, ступенем обґрунтованості наукових положень, новизною отриманих результатів та практичною цінністю дисертаційна робота повністю відповідає вимогам 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), а також вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Таким чином, Бояркін Микола Олексійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук,  
професор, завідувач кафедри  
зовнішньоекономічної та митної  
діяльності Національного  
університету «Львівська  
політехніка»



**Ольга МЕЛЬНИК**