

## РЕЦЕНЗІЯ

рецензента **Волоснікової Наталії Миколаївни**

на дисертаційну роботу **Жань Хо «Логістичне управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»**,  
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 – Менеджмент

### **1. Актуальність теми дисертаційної роботи**

Динамічна трансформація світогосподарських зв'язків створює принципово нові вимоги до організації управління конкурентоспроможністю підприємств на міжнародних ринках. Глобалізоване ринкове середовище характеризується швидкими та майже непередбачуваними трансформаціями, які вимагають від підприємств адаптивності та гнучкості в конкурентному позиціюванні. В цьому контексті логістика як інтеграційна функція управління набуває стратегічного значення для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. При цьому, сьогодні майже відсутній комплексний підхід до організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, який би враховував емерджентні ефекти від синергетичного поєднання контурів логістичного управління та управління конкурентоспроможністю. Незважаючи на значний доробок вітчизняних та зарубіжних учених у сферах конкурентоспроможності та логістичного менеджменту, питання використання інтеграційних властивостей логістики для прискорення доставки конкурентних переваг та забезпечення адаптивності конкурентного позиціювання через оптимізацію логістичних операцій залишаються недостатньо дослідженими.

Актуальність теми підсилює також і трансформація концептуальної сфери логістичного управління під впливом цифровізації та впровадження концепції Логістика 4.0, яка також розвиває технологічне підґрунтя підсилення динамічних здібностей підприємств. Крім того, загострення міжнародної конкуренції на ресурсних ринках та ускладнення структури глобальних ланцюгів створення вартості актуалізують необхідність розробки спеціалізованих методів прийняття рішень у логістичному управлінні конкурентоспроможністю, зокрема при виборі джерел ресурсних постачань з урахуванням логістичних критеріїв та рівня логістизації діяльності підприємства. Таким чином, обрана тема дослідження відповідає сучасним

науковим пріоритетам та практичним потребам національної економіки у розвитку конкурентоспроможних підприємств, здатних ефективно функціонувати в умовах глобальної економічної інтеграції.

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

Дисертаційну роботу виконано на кафедрі обліку і фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» у межах тем «Дослідження стратегічного управління виробничим потенціалом на засадах фінансового контролінгу» (№ ДР 0120U100573) та «Удосконалення організаційно-методичного забезпечення обліку, аналізу та аудиту ефективності використання ресурсів підприємств» (№ ДР 0121U109165).

## **3. Аналіз змісту дисертації. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих в дисертації**

Структура дисертаційної роботи Жань Хо є логічно виваженою та послідовною, що забезпечує повне розкриття теми дослідження та досягнення поставленої мети. Кожен розділ роботи вносить вагомий внесок у загальну аргументацію та вирішення визначених завдань. Зміст дисертації свідчить про глибоке опрацювання автором теоретичних основ проблеми та практичних аспектів її реалізації. У *вступі* автор чітко визначив мету і завдання дослідження, виокремив власний внесок у їх вирішенні, а також довів новизну наукових положень, які виносяться на захист.

У першому розділі дисертаційної роботи *«Теоретичні основи організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання»* здобувачем розкрито теоретичні основи організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Автором проведено глибокий аналіз підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації (с. 12-28), визначено складові її формування на продуктовому, виробничо-ресурсному та ринковому рівнях (с. 26-27). Особливу увагу приділено дослідженню особливостей організації логістичного забезпечення міжнародної діяльності у висококонкурентному середовищі (с. 28-48), де висунуто та обґрунтовано базову гіпотезу про ключову роль логістичної підтримки (с. 29). У рамках цього підрозділу уточнено предметну область логістичного управління (с. 32), розкрито логіку моделювання поведінки логістичної системи (с. 38) та

розглянуто її взаємодію з міжнародними ланцюгами створення вартості (с. 46-47). Узагальнення теоретичних засад дозволило автору сформулювати комплекс теоретичних положень щодо побудови системи логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю (с. 48-60) та детально охарактеризувати її інструментальне забезпечення (с. 53-59). Характерною особливістю розділу є розгляд логістики як засобу прискорення доставки конкурентних переваг, що обґрунтовує емерджентність ефектів від сполучення контурів управління логістикою та конкурентоспроможністю.

У другому розділі *«Оцінка логістичного забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства»* автором здійснено комплексну оцінку логістичного забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. Проведено детальний аналіз логістичної складової їхньої зовнішньоекономічної діяльності (с. 62-77), де систематизовано причини виникнення обмежень щодо розширення участі національного бізнесу у міжнародних ланцюгах постачань. На основі вивчення діяльності провідних підприємств машинобудівної галузі (с. 79-91) дисертантом визначено передумови їхнього конкурентного розвитку та доведено, що ключовим елементом забезпечення стійкості є посилення переваг, пов'язаних із логістизацією операційної діяльності. Центральним елементом розділу є розроблена здобувачем процедура оцінювання рівня логістизації та її впливу на забезпечення міжнародної конкурентоспроможності (с. 92-119). Ця процедура базується на виокремленні динамічних спроможностей підприємства у сфері логістики (с. 93-94), формуванні системи кількісних та якісних індикаторів (с. 98, 110-112), застосуванні факторного аналізу для їх агрегації (с. 99) та розрахунку інтегральних коефіцієнтів за допомогою таксономії та нечіткого логічного висновку (с. 101-118). Особливої уваги заслуговує запропонована автором *«площина логістичної підтримки динамічних здібностей»* (с. 106), що дозволяє візуалізувати результати оцінювання та обґрунтовувати базові сценарії розвитку.

У третьому розділі *«Методичне забезпечення розвитку логістичного управління конкурентоспроможністю підприємства»* дисертантом розроблено методичне забезпечення розвитку логістичного управління конкурентоспроможністю підприємства. Розкрито особливості стратегічного процесу в організації такого управління та обґрунтовано доцільність інтеграції процедур контролінгу, орієнтованого на динамічні здібності (с. 123-134).

Ключовим науковим результатом розділу є розробка методичних положень щодо реалізації стратегічного вибору на основі картування динамічних здібностей та онтологічного моделювання предметної області (с. 137-142). Запропонована онтологія та система запитів до неї дозволяють формалізувати вибір варіантів конкурентної поведінки, конструювати міжнародний логістичний ланцюг встановленої функціональності та обирати індикатори контролінгу (с. 140-141). На цій основі розроблено методичний підхід до підтримки конкурентоспроможності через управління рівнем логістизації (с. 143-165), який передбачає формування деталізованих сценаріїв на базі референтного переліку альтернатив (с. 152). Вагомими є також методичні положення щодо підтримки прийняття рішень при виборі джерел ресурсних постачань, які враховують наростання конкуренції на ресурсних ринках та диференціюють критерії вибору за ознаками релевантності ресурсів та питомих логістичних витрат (с. 165-179).

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації, є логічними, послідовними та добре обґрунтованими. Автор використовує широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечує достовірність результатів.

#### **4. Наукова новизна одержаних результатів**

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в уточненні та подальшому розвитку теоретичних засад, розробці науково-методичних і практичних рекомендацій щодо організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Основні положення наукової новизни включають:

*удосконалено:*

теоретичні положення формування системи логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, відмінність яких полягає у розгляді логістики як засобу збільшення швидкості доставки конкурентних переваг, виокремленні логістичних динамічних здібностей в рамках структуризації предметної області управління конкурентоспроможністю, орієнтуванні керівних впливів на появу емерджентних ефектів від сполучення методів управління логістикою та конкурентоспроможністю, що дозволяє досягти адаптивності конкурентного позиціонування підприємства через оптимізацію логістичних операцій та раціоналізацію диспетчеризації ланцюга

постачань з використанням цифрових інструментів;

процедуру оцінювання рівня логістизації діяльності підприємства та визначення впливу такого рівня на забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, відмінність якої полягає у диференціації напрямів оцінювання з подальшим матричним співвіднесенням інтегральних показників, розрахованих на основі нечіткого логічного висновку з кількісних (характеризують результативність управління потоковими процесами підприємства) та якісних (визначають ступінь логістизації елементів системи управління) оцінок, що дозволяє обґрунтовувати сценарії поведінки в функціональних областях логістики;

методичні положення реалізації стратегічного вибору щодо варіантів конкурентної поведінки підприємства в функціональних областях логістики, які на відміну від відомих базують такий вибір на застосуванні об'єднаного з архітектурою бізнес-процесів картування конкурентних переваг підприємства, поданих у вигляді динамічних здібностей, онтологічному моделюванні узгодженості об'єктів логістичного управління з методами зміни їх цільового стану та конструюванні орієнтованого на визначену конкурентну поведінку логістичного ланцюга, встановлення функціональності якого через запити до онтологічної моделі дозволяє розвинути методичне забезпечення орієнтованого на знання логістичного контролінгу конкурентоспроможності;

*набули подальшого розвитку:*

методичний підхід щодо підтримки конкурентоспроможності через управління рівнем логістизації діяльності підприємства, відмінність якого полягає в визначенні за допомогою позиціювання на площині логістичної підтримки динамічних здібностей зон синергетичного підсилення конкурентоспроможності підприємства, узгодженні результатів стратегічного вибору конкурентної поведінки з інструментами логістики, які спрямовані на досягнення заданих значень індикаторів логістичного контролінгу, та застосуванні референтного переліку альтернатив деталізації конкурентної стратегії, наявність якого дозволяє оптимізувати міжнародну виробничо-логістичну мережу за критерієм збільшення рівня її конкурентоспроможності

методичні положення щодо підтримки прийняття рішень в логістичному управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства при виборі джерел ресурсних постачань, що на відміну від існуючих підходів, враховує наростання гостроти міжнародної конкуренції на ресурсних ринках через

диференціацію критеріїв та процедур вибору постачальників за ознаками релевантності ресурсів у виробничому процесі та питомих логістичних витрат, що дозволяє врахувати рівень логістизації діяльності підприємства.

Таким чином можна засвідчити, що наукова новизна властива як постановці проблеми в цілому, так і окремим рішенням питань, опрацьованим автором дисертації. В роботі коректно визначено мету і задачі дослідження, відповідно до яких Жань Хо розвинув теоретичне підґрунтя інтеграції принципів логістики в управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, а також розробила низку методичних підходів, спрямованих на застосування переваг орієнтації на перетин предметних областей логістики та міжнародної конкурентоспроможності.

### **5. Достовірність отриманих результатів та висновків**

Достовірність результатів та висновків дисертаційної роботи забезпечується використанням фундаментальних положень теорій логістики та конкурентоспроможності, аналізом значного масиву наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичних даних державних органів та фінансової звітності підприємств. Автор застосував широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, включаючи абстрагування, аналіз і синтез, теоретичні узагальнення, факторний аналіз, таксономія, поліноміальні трендові лінії, лінгвістичні змінні і нечіткий логічний висновок, стандарти моделювання бізнес-процесів серії IDEFX, онтологічне моделювання в системі Protege, аналізу ієрархій, графічний, матричний та побудови радарів. Основні результати дисертації апробовані на п'ятьох міжнародних науково-практичних конференціях та опубліковані у наукових працях. Аналіз змісту дисертації та опублікованих праць підтверджує достатній ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, що містяться у дисертації та виносяться на захист.

### **6. Практична цінність одержаних результатів та рекомендації щодо їх подальшого використання**

Практичне значення результатів дисертаційної роботи полягає у можливому застосуванні теоретичних положень і методичних рекомендацій, які доведені до рівня практичних розробок та впровадження у ПАТ «Світло шахтаря» (м. Харків, довідка від 21.01.2025 р.), Emerdgence International LTD (м.

Лондон, довідка № 0106/0016 від 21.06.2024 р.), ТОВ «Науково-виробнича компанія «Інноваційні нафтогазові технології» (м. Харків, довідка №2506/2024 від 25.06.2024 р.) та у навчальний процес Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (акт від 05.03.2025 р.).

## **7. Оформлення дисертації, дотримання вимог академічної доброчесності та повнота викладення наукових положень та результатів в опублікованих працях**

Дисертаційна робота Жань Хо складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків (містять підтвердження щодо впровадження результатів дослідження), двох анотацій – українською та англійською мовами. Загальний обсяг дисертації – 354 сторінки друкованого тексту. Дисертація містить 27 таблицю; 35 рисунків, список використаних джерел з 360 найменувань – на 34 сторінках; 9 додатків – на 136 сторінках.

Дисертація виконана з дотримання вимог академічної доброчесності, отримані результати дають підстави говорити про оригінальність роботи. У тексті містяться авторські ідеї, і не виявлено використання ідей інших науковців без посилання на їх роботи.

Основні положення дисертації опубліковано у 11 наукових працях, серед яких 6 статей у періодичних наукових виданнях, що увійшли до переліку наукових фахових видань України та 5 тез доповідей міжнародних науково-практичних конференціях.

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

Позитивно оцінюючи одержані дисертантом результати та запропонований авторський підхід до вирішення науково-практичного завдання організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства слід відмітити деякі дискусійні положення.

8.1. Обґрунтовуючи актуальність теми, автор слушно звертається до концепцій «Логістика 4.0» та «Логістика 5.0» (с. 33–35). Проте, у роботі бракує детального аналізу специфіки та можливостей імплементації цих концепцій саме на вітчизняних машинобудівних підприємствах, враховуючи їх поточний технологічний рівень та інвестиційні можливості.

8.2. Дисертація фокусується на логістичному управлінні для підвищення конкурентоспроможності, що є абсолютно виправданим. Водночас, у

контексті міжнародної діяльності, важливим аспектом є управління ризиками, пов'язаними з валютними коливаннями, політичною нестабільністю в країнах-партнерах та змінами у торговому законодавстві. У роботі варто було б акцентувати, як запропонована система логістичного управління (зокрема, SCCT та онтологічна модель) може бути використана для ідентифікації, оцінки та мінімізації саме цих специфічних ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

8.3. У другому розділі (с. 98–99) для агрегації показників застосовано факторний аналіз. Вибір початкового набору з 27 індикаторів (табл. К.2) для аналізу є обґрунтованим, проте викликає питання повнота та вичерпність цього переліку. Варто було б детальніше пояснити, чому були обрані саме ці показники і чи не були випущені інші потенційно значущі індикатори, що характеризують логістичну підтримку конкурентоспроможності.

8.4. Розробка онтологічної моделі предметної області (с. 134–143, Додаток Л) є вагомим науковим результатом. Разом з тим, виникає питання щодо гнучкості та масштабованості запропонованої онтології. Було б доцільно обговорити, наскільки легко можна адаптувати модель до нових бізнес-процесів, інструментів логістики чи змін у конкурентному середовищі, які не були передбачені на етапі її створення.

8.5. У підрозділі 3.3 (с. 165–179) запропоновано методичні положення щодо вибору постачальників ресурсів. Основний акцент зроблено на релевантності ресурсів та питомих логістичних витратах. Дискусійним є питання, чи достатньою мірою модель враховує нефінансові критерії, такі як стійкість (sustainability), надійність та етичність постачальника, які набувають дедалі більшої ваги у сучасних міжнародних ланцюгах постачань. У роботі доцільно було б розкрити, яким чином ці критерії можуть бути інтегровані у запропоновану матрицю вибору джерел ресурсних постачань (рис. 3.17) та систему бального оцінювання (таблиця 3.6).

Вказані вище дискусійні моменти і зауваження не зменшують вагомості результатів дослідження та не знижують загальної теоретико-методичної і прикладної значущості дисертаційної роботи.

## **9. Загальні висновки.**

Докладне ознайомлення з дисертаційною роботою та публікаціями Жань Хо показало, що вони відповідають вимогам щодо присудження ступеня

доктора філософії за сутністю, достовірністю, обґрунтованістю, ступенем наукової новизни, структурою, оформленням. Висновки та основні результати дослідження конкретні, достатньо аргументовані та являють собою предмет захисту. Дисертація за змістом є закінченою науково-дослідною роботою, яка має прикладне спрямування та у сукупності вирішує завдання організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Виявлені недоліки та дискусійні положення в цілому не знижують теоретичної та прикладної значущості отриманих здобутків. Аналіз роботи дозволив в цілому позитивно оцінити актуальність теми досліджень, ступінь обґрунтованості положень наукової новизни, вірогідність висновків і рекомендацій. Все це є основою для висновку про те, що дисертаційна робота Жань Хо відповідає вимогам п. 6, 7, 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціальної вченої ради Закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12.01.2022 р. № 44 та вимогам до оформлення дисертації МОН України від 12.01.2017 № 40.

Таким чином, вважаю, що Жань Хо заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – Менеджмент.

**Рецензент:**

Завідувачка кафедри загальної  
економічної теорії

Національного технічного університету

«Харківський політехнічний інститут»,

кандидат економічних наук, доцент



Наталія ВОЛОШНІКОВА

*Після завідувачки  
кафедри, к.е.н. доц.  
Н. М. Волошнікової  
Містер Ігор*



*директор*

*Ігор МІГУЦЕНКО*