

**ВІДГУК  
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

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

**Актуальність теми дослідження**

Реалізація євроінтеграційного вибору України, посилення процесів глобалізації та інтернаціоналізації висувають нові, значно складніші вимоги до вітчизняних підприємств. Лібералізація зовнішньоекономічної діяльності, скорочення торговельних бар'єрів та, як наслідок, загострення конкуренції на внутрішньому та міжнародних ринках роблять традиційні методи управління недостатньо ефективними для забезпечення стійкого розвитку. Саме в таких умовах, коли швидкість та непередбачуваність трансформацій ринкового середовища часто спричиняє неефективність звичних управлінських підходів, виникає потреба у пошуку нових джерел формування конкурентних переваг. В цьому контексті особливої ваги набуває логістичне забезпечення, оскільки саме через удосконалення логістичних каналів відбувається безпосередня інтеграція національних виробників у світову систему економічних відносин.

Варто підкреслити, що наукові дослідження, присвячені питанням управління конкурентоспроможністю та розвитку логістики, проводилися багатьма провідними вітчизняними та зарубіжними вченими. Незважаючи на значну кількість наукових праць у цих сферах, невирішеною раніше частиною наукової проблеми залишалися питання, пов'язані з обґрунтуванням теоретико-методичних засад досягнення синергетичного ефекту від поєднання контурів управління логістикою та конкурентоспроможністю. Саме ця невирішеність і становить ядро наукової проблеми, на розв'язання якої спрямована дисертація.

Автор дисертації справедливо акцентує, що більшість існуючих підходів розглядають логістику лише як один з інструментів або функціональних напрямів, тоді як додаткової уваги потребує дослідження її інтеграційних властивостей як основи для формування ефекту синергії, розподіленого за елементами світогосподарських зв'язків. Дисертант висуває цілком обґрунтовану тезу про те, що логістика може виступати не просто допоміжною функцією, а засобом прискореної доставки конкурентних переваг, а емерджентні ефекти від такого поєднання стають самостійним об'єктом управління. Таким чином, обраний дисертантом напрям дослідження є не тільки актуальним, а й спрямованим на вирішення важливого наукового завдання розбудови контурів логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

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).

**Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих в дисертаційній роботі**

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Жань Хо базуються на інтеграції положень теорії конкурентоспроможності та парадигми логістичного управління суб'єктами господарювання. Автором опрацювала значний масив сучасних фундаментальних та прикладних досліджень з проблематики управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств, а також з питань оптимізації їх логістичної діяльності.

Наукову новизну одержаних результатів визначає спрямованість мети дослідження на удосконалення організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Для досягнення мети автором сформульовано і вирішено комплекс складних взаємозв'язаних задач, реалізація яких дозволила отримати результати, що мають наукову новизну та практичну значущість, а саме: обґрунтувати теоретичні положення формування системи логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; дослідити логістичну складову зовнішньоекономічної діяльності підприємств та визначити передумови їх конкурентного розвитку; розробити процедуру оцінювання рівня логістизації діяльності підприємства; сформулювати методичні положення реалізації стратегічного вибору щодо варіантів конкурентної поведінки підприємства в функціональних областях логістики; обґрунтувати методичний підхід щодо підтримки міжнародної конкурентоспроможності підприємства через управління рівнем логістизації; розробити методичні положення щодо підтримки прийняття рішень в логістичному управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Послідовне вирішення зазначених задач дозволило отримати дисертанту результати, що мають наукову новизну та практичну значущість. Усі результати дослідження є обґрунтованими, доведеними до практичного впровадження, що дає підставу зробити висновок про наявність предмету публічного захисту основних положень дисертації.

Обґрунтованість результатів роботи підтверджується адекватним використанням сучасних методів дослідження, таких як 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. Кваліфіковане використання сучасних методів дослідження дозволило дисертанту зробити особистий внесок у розвиток теоретико-методичних положень та науково-методичного забезпечення організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, довести рекомендації та пропозиції, обґрунтовані в дисертації, до рівня можливості їх практичного використання широким колом суб'єктів господарювання.

**Оцінка змісту, структури та обсягу дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота Жань Хо складається з анотації (двома мовами),

вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та 9 додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 354 сторінки комп'ютерного тексту. Дисертація містить 27 таблиць, 35 рисунків, список використаних джерел із 360 найменувань. За змістом, структурою та оформленням дисертація повністю відповідає встановленим вимогам. Анотація відображає основний зміст дисертації та достатньо повно розкриває наукові результати, теоретичне значення та практичну цінність роботи. У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, показана її наукова і практична цінність, сформульовані мета і завдання дослідження, визначено зв'язок дисертації з науковими планами та темами, приведена апробація результатів і публікації.

У першому розділі дисертаційної роботи – Теоретичні основи організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання – автором було проведено глибоке дослідження теоретичних основ організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (с. 12-61 дисертації). Узагальнено підходи до визначення сутності міжнародної конкурентоспроможності в умовах глобалізації (с. 12-28), доведено особливу роль та виявлено специфіку логістичного забезпечення бізнесу у висококонкурентному середовищі (с. 28-48). Все це дозволило автору сформулювати теоретичні положення щодо формування відповідної системи логістичного управління (с. 48-60). Проведений морфологічний аналіз існуючих концепцій (с. 20-22) дав змогу автору визначити міжнародну конкурентоспроможність як комплексну характеристику, що відображає компаративні відмінності у створенні переваг на продуктовому, виробничо-ресурсному та ринковому рівнях (с. 27). Характерною ознакою, що позитивно визначає особливість авторського підходу до розв'язання цієї проблеми, стало обґрунтування базової гіпотези щодо розгляду логістики як засобу прискореної доставки конкурентних переваг (с. 29, 49) та розширення предметної області управління за рахунок включення до неї логістичних динамічних здібностей та емерджентних ефектів від поєднання контурів управління логістикою та конкурентоспроможністю (с. 51-53).

У другому розділі дисертаційної роботи – Оцінка логістичного забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства – автором представлено результати оцінювання логістичного забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (с. 62-122 дисертації). Проаналізовано логістичну складову зовнішньоекономічної діяльності підприємств України та систематизовано причини обмежень їх участі у міжнародних ланцюгах постачань (с. 62-77), визначено передумови конкурентного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств на основі аналізу їх операційної діяльності (с. 77-92), а також розроблено та апробовано процедуру оцінювання впливу рівня логістизації на забезпечення міжнародної конкурентоспроможності (с. 92-119). Проведене узагальнення статистичних даних та звітності підприємств (с. 64-91) дозволило дисертанту дійти висновку, що ключовим елементом стійкості для вітчизняних виробників стає посилення переваг процесного та ринкового походження, пов'язаних із логістизацією (с. 91). Відмінною рисою авторського підходу стало структурування об'єкта управління через виокремлення

логістичних та позалогістичних динамічних здібностей (с. 93-94), застосування факторного аналізу для ідентифікації ключових складових забезпечення конкурентоспроможності (с. 99) та розробка моделі нечіткого оцінювання, яка інтегрує кількісні та якісні показники, для позиціонування підприємства на площині логістичної підтримки динамічних здібностей (с. 106-109).

У третьому розділі дисертаційної роботи – Методичне забезпечення розвитку логістичного управління конкурентоспроможністю підприємства – автором розроблено методичне забезпечення розвитку логістичного управління конкурентоспроможністю підприємства (с. 123-181 дисертації). Обґрунтовано особливості стратегічного процесу в організації такого управління, що базується на концепції «контрольної башти ланцюга постачань» (SCCT) (с. 123-143), розвинуто методичний підхід щодо підтримки конкурентоспроможності через управління рівнем логістизації на основі досягнення синергії динамічних здібностей (с. 143-165), а також сформовано методичні положення щодо підтримки прийняття рішень при виборі джерел ресурсних постачань (с. 165-179). Ключовою науковою та практичною цінністю цього розділу є розробка методичних положень реалізації стратегічного вибору, які, на відміну від існуючих, базуються на поєднанні картування динамічних здібностей з онтологічним моделюванням предметної області в середовищі Protégé (с. 130-137). Це дозволило формалізувати вибір варіантів конкурентної поведінки та конструювати логістичні ланцюги заданої функціональності через систему SPARQL-запитів (с. 142-143). Розроблені автором стратегічні матриці (с. 145, 149) та референтний перелік альтернатив (с. 161-163) уможливають деталізацію сценаріїв конкурентної поведінки та оптимізацію міжнародної виробничо-логістичної мережі підприємства.

Висновки, наведені в дисертаційній роботі, є логічно обґрунтованими, в них повною мірою знайшли відображення основні наукові положення та результати практичного впровадження розробок автора.

Таким чином, очевидно, що структура роботи логічна і завершена. Зміст дисертаційної роботи, який відповідає назві теми, засвідчує завершеність дослідження. Через усі розділи простежується орієнтація на вирішення науково-практичного завдання щодо організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз змісту дисертації та опублікованих праць підтверджує достатній ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, що містяться у дисертації та виносяться на захист.

#### **Наукова новизна результатів дослідження**

Автором винесено на захист теоретичні і практичні розробки щодо організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Подані в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації є обґрунтованими, базуються на поглибленому вивченні та узагальненні широкого кола наукових джерел та коректному застосуванні сучасних методів дослідження. Розгляд отриманих результатів дослідження дозволив встановити ряд основних наукових положень, які містять наукову новизну, та докладно охарактеризувати кожне з них.

1. *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.

2. *Удосконалено* 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.

3. *Удосконалено* 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.

4. *Набув подальшого розвитку* методичний підхід щодо підтримки конкурентоспроможності через управління рівнем логістизації діяльності підприємства, відмінність якого полягає в визначенні за допомогою позиціонування 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

5. *Набули подальшого розвитку* 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, наукова новизна властива як постановці, так і вирішенню окремих завдань, опрацьованих автором дисертації. Зміст дисертаційної роботи засвідчує, що поставлена мета досягнута, сформульовані завдання – вирішені, висновки є достатньо аргументованими.

### **Значимість отриманих результатів для науки і практичного використання**

Теоретична цінність та практична значущість результатів дисертаційної роботи виражається актуальністю теми роботи та змістовністю авторського внеску у вирішення важливого науково-практичного завдання щодо обґрунтування теоретичних засад та розробки науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Отримані у дисертації оригінальні авторські пропозиції щодо обґрунтування стратегічного вибору підприємств у висококонкурентному міжнародному середовищі з подальшою організацією логістичної підтримки реалізації такого вибору можуть широко використовуватися на усіх рівнях управління підприємствами. Наукова цінність розроблених рекомендацій, що мають достатньо високий ступень універсальності, полягає в обґрунтуванні теоретичних положень формування системи логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

З практичною точки зору використання запропонованих методик і методичних рекомендацій дозволить підприємствам проводити оцінювання рівня логістизації діяльності підприємства, визначати вплив рівня логістизації на забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, досягати належної підтримки прийняття рішень в логістичному управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства тощо.

Практична цінність висновків та рекомендацій автора доведена впровадженням методичних основ організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю в роботу ПАТ «Світло шахтаря» (м.Харків, довідка від 21.01.2025р.), Emerdgence International LTD (м.Лондон, довідка № 0106/0016 від 21.06.2024 р.) та ТОВ «Науково-виробнича компанія «Інноваційні нафтогазові технології» (м.Харків, довідка №2506/2024 від 25.06.2024 р.). Науково-методичні розробки, викладені в дисертації, також можуть широко використовуватися у навчальному процесі, що підтверджується їх застосуванням Національним технічним університетом «Харківський політехнічний інститут» (акт від 05.03.2025 р.).

### **Повнота викладення результатів досліджень в опублікованих працях**

Результати досліджень опубліковані у 11 наукових працях, серед яких: 6 статті у наукових фахових виданнях України та 5 тез доповідей, матеріалів конференцій. Участь здобувача у роботах, що опубліковані у співавторстві, зазначена у дисертаційній роботі. За темою дисертації зараховано 6 публікацій.

Опубліковані матеріали повністю відображають зміст дисертації та

відповідають вимогам пункту 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 р. №44.

#### **Академічна доброчесність**

Порушень академічної доброчесності в дисертації та наукових публікаціях, у яких висвітлені основні наукові результати дисертації, не виявлено. Усі результати, які винесено автором на захист, отримані самостійно і містяться в опублікованих роботах. У роботах, опублікованих у співавторстві, використані тільки ті ідеї, положення та розрахунки, які є результатом особистих наукових пошуків.

#### **Дискусійні положення до дисертації**

До недоліків та зауважень дискусійного характеру слід віднести:

1. Автор справедливо акцентує увагу на «емерджентних ефектах» від сполучення контурів управління логістикою та конкурентоспроможністю як на окремому об'єкті управління (с. 36, 51). Однак, у роботі недостатньо розкрито методичні підходи до ідентифікації, вимірювання та прогнозування цих ефектів. Залишається відкритим питання: якими конкретними інструментами, окрім загального оцінювання, менеджмент підприємства може кількісно оцінити та цілеспрямовано управляти саме синергією та емерджентністю, а не просто сукупним результатом діяльності.

2. Дисертантом запропоновано оригінальну структуру об'єкта логістичного управління, що включає поділ динамічних здібностей на «логістичні» та «позалогістичні» (с. 93-94, 124). Такий підхід є продуктивним для цілей дослідження, проте межа між цими двома групами здібностей видається дещо умовною. Наприклад, здатність до швидкого переналагодження виробництва (віднесена до позалогістичних) тісно пов'язана з ефективністю внутрішньовиробничої логістики (логістична здібність). Доцільно було б більш детально обґрунтувати критерії такого розмежування та розглянути можливі «перехідні» або інтегровані здібності.

3. Розроблена у другому розділі процедура оцінювання впливу логістизації (с. 107-119) передбачає використання нечіткої моделі, яка поєднує кількісні показники та якісні експертні оцінки. Такий підхід є сучасним, проте він вносить елемент суб'єктивності. У роботі варто було б приділити більше уваги процедурі формування експертної групи, методам перевірки узгодженості їхніх думок (наприклад, розрахунок коефіцієнта конкордації) та оцінці чутливості кінцевих результатів моделі до зміни експертних суджень.

4. У третьому розділі (с. 133-142) автором запропоновано використання онтологічного моделювання як інструменту для формалізації стратегічного вибору. Це є, безперечно, новим та прогресивним підходом. Водночас дискусійним є питання практичної реалізації та підтримки такої складної моделі на середньостатистичному українському підприємстві. Доцільно було б розкрити, які вимоги висуваються до організаційної зрілості, кваліфікації персоналу та ІТ-інфраструктури для впровадження онтології як дієвого інструменту управління, а не лише як концептуальної моделі.

5. У методичних положеннях щодо вибору постачальників (с. 175-179) автор слушно пропонує диференційований підхід на основі релевантності ресурсів та логістичних витрат. Однак, у запропонованій системі бальної оцінки (таблиця 3.6) не до кінця розкрито механізм агрегації різнорідних показників. Дискусійним є питання визначення вагових коефіцієнтів для кожної групи критеріїв (цінові, якісні, умови постачання), адже їх співвідношення буде суттєво змінюватися залежно від обраної підприємством загальної конкурентної стратегії (лідерство за витратами чи диференціація).

Зазначені зауваження жодним чином не применшують наукової та практичної цінності результатів дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

#### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Жань Хо «Логістичне управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» за своїм змістом відповідає спеціальності 073 – Менеджмент. Дисертація є завершеною науково-дослідною роботою, яка розв'язує важливе науково-практичне завдання з обґрунтування теоретичних засад та розробки науково-методичних і практичних рекомендацій щодо організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Подана дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (із змінами) та п. 6, 7, 8 і 9 «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 №44 від 12 січня 2022 (із змінами), а її автора Жань Хо заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

#### **Офіційний опонент**

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри економіки  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського  
Міністерства освіти і науки України



Ольга МАСЛАК

08.08.2025р.

Підпис Маслак О.І. ЗАСВІДЧУЮ  
В.о.ректора



 Володимир НИКИФОРОВ