

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

**Актуальність теми**

В умовах інтеграції України у світове господарство та посилення міжнародної конкуренції підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до формування конкурентних переваг. Значна частина існуючих досліджень у сфері міжнародної конкурентоспроможності акцентує увагу переважно на маркетингових чи виробничих стратегіях, залишаючи поза належною увагою логістичний аспект управління. Разом із тим, саме логістика стає ключовим фактором забезпечення гнучкості, швидкості реагування і стійкості підприємств у динамічному глобальному середовищі. Хоча при цьому часто спостерігається фрагментарне впровадження логістичних рішень, недостатня інтеграція логістичних і конкурентних стратегій, відсутність чітких підходів до оцінки впливу логістизації на конкурентоспроможність.

Саме невирішеність описаних проблем обумовлює наукову новизну й актуальність роботи, яка спрямована на розвиток теоретико-методичних засад та створення інструментарію для організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Дисертант аргументовано доводить, що вирішення окресленої проблеми можливе лише через системне врахування логістичних динамічних здібностей, моделювання їхнього впливу на конкурентні позиції підприємства та розробку методичних підходів щодо стратегічного вибору у сфері перетину логістики і конкурентоспроможності, що у повному обсязі ще не було запропоновано.

Актуальність теми дисертаційної роботи підтверджує її виконання у межах науково-дослідної роботи Національного технічного університету

«Харківський політехнічний інститут» за темами «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 наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність і новизна.**

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації Жань Хо, є науково обґрунтованими, достовірними та характеризуються науковою новизною. Обґрунтованість і достовірність результатів забезпечується застосуванням широкого спектру загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: 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.

Теоретичною основою роботи слугували теорія конкурентоспроможності, фундаментальні положення логістики та стратегічного менеджменту. Про високий рівень обґрунтування отриманих результатів свідчить використаний автором значний масив наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених, стандарти та рекомендації міжнародних організацій, статистичні дані, фінансову та нефінансову звітність підприємств. Висновки дисертації логічним чином випливають із поставлених завдань дослідження, є послідовними та аргументованими.

Достовірність результатів досліджень підтверджується також участю у 5 міжнародних науково-практичних конференціях: «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 2022 р.), «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 2022 р.), «Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених» (м. Харків,

2022 р.), «Маркетинг інновацій. Інновації в маркетингу» (м. Бельско-Бяла, 2022 р.), «MicroCAD-2023» (м. Харків, 2023 р.).

Оцінюючи логіку викладення матеріалу в роботі, слід відмітити, що дослідження має логічну послідовність та завершеність. Рецензовану роботу позитивно відрізняє комплексний характер, що охоплює обґрунтування і поглиблення теоретико-методичних положень забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств на основі використання інтеграційних властивостей логістики.

У *вступі* обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, наведено дані про апробацію та публікації.

В першому розділі дисертаційної роботи автором здійснено ґрунтовний аналіз теоретичних засад організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (с. 12–60). Детально розглянуто вплив глобальні трансформації бізнесу на формування конкурентних переваг (с. 12–28), проаналізовано особливості організації логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах високої конкуренції (с. 28–48), а також узагальнено теоретичні положення формування системи логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (с. 48–60). Проведене теоретичне узагальнення дозволило автору визначити основні проблеми, що виникають при поєднанні логістичних і конкурентних стратегій й тим самим закласти підґрунтя для подальшої розробки прикладних методик.

У другому розділі дисертаційної роботи представлено результати аналізу і оцінки логістичного забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств (с. 62–119). Розкрито логістичну складову зовнішньоекономічної діяльності підприємств України (с. 62–77), визначено передумови конкурентного розвитку машинобудівних підприємств як на національному, так і на міжнародних ринках (с. 77–92). Особливу увагу приділено

оцінюванню впливу логістизації діяльності підприємства на забезпечення його міжнародної конкурентоспроможності, зокрема розроблено модель нечіткого оцінювання та запропоновано систему інтегральних показників ефективності логістичної підтримки міжнародної конкурентоспроможності (с. 92–119). Узагальнення емпіричних і аналітичних результатів дало змогу ідентифікувати фактори та індикатори, що визначають рівень міжнародної конкурентоспроможності у розрізі логістичних процесів.

У третьому розділі дисертаційної роботи автор зосередився на методичному забезпеченні розвитку логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (с. 123–179). Досліджено стратегічний процес організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю (с. 123–143), розроблено методичний підхід щодо підтримки конкурентоспроможності через управління рівнем логістизації (с. 143–165), а також запропоновано методичні положення щодо підтримки прийняття рішень у сфері вибору джерел ресурсних постачань (с. 165–179). Окрема увага приділена онтологічному моделюванню і інтеграції інструментів логістичного контролінгу для оптимізації конкурентної поведінки підприємства у міжнародних виробничо-логістичних мережах.

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

Дисертаційна робота Жань Хо логічно структурована, побудована на системному підході до реалізації поставлених завдано завдань, містить низку нових наукових положень, які поглиблюють теорію та практику організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.

До найбільш значущих результатів, що характеризуються науковою новизною, належать:

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;

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;

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;

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;

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.

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

Результати дисертаційного дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення. Теоретична значущість полягає у поглибленні наукових уявлень про інтеграцію принципів логістики та логістичного контролінгу в забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Розроблені теоретичні положення та науково-методичні підходи можуть бути використані для подальших досліджень у сфері стратегічного менеджменту конкурентоспроможності та організації логістичного управління економічними системами різного рівня та масштабу діяльності.

Практична цінність роботи підтверджується впровадженням отриманих результатів у діяльність ПАТ «Світло шахтаря» (м. Харків, довідка від 21.01.2025 р.), 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.). Запропоновані методики оцінки рівня логістизації, визначення впливу зрілості логістики на рівень конкурентоспроможності, онтологічного моделювання стратегічного вибору у сфері конкурентоспроможності, визначення джерел ресурсних постачань можуть бути використані підприємствами різних галузей

для вдосконалення своєї діяльності у сфері сталого розвитку. Матеріали дисертації також використовуються в навчальному процесі НТУ «ХПІ» (акт від 05.03.2025 р.) при викладанні дисциплін «Операційний менеджмент», «Управлінські рішення», «Управління результативністю».

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

Основні положення та результати дисертації достатньо повно висвітлені у 11 наукових працях здобувача. Серед них 5 статей опубліковано у наукових фахових виданнях України, що входять до відповідного переліку, та 6 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях. Зміст публікацій відповідає темі дисертації та відображає її ключові наукові результати. Участь здобувача у роботах, що опубліковані у співавторстві зазначена у дисертаційній роботі. За темою дисертації зараховано 5 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.

### **Оцінка структури та обсягу дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота Жань Хо складається з анотації двома мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і 9 додатків. Повний обсяг дисертації складає 354 сторінок друкованого тексту. Дисертація містить 27 таблиць; 35 рисунків, список використаних джерел з 360 найменувань – на 34 сторінках; 9 додатків – на 136 сторінках. Анотація відображає основний зміст дисертації та достатньо повно розкриває наукові результати та практичну цінність роботи. Структура роботи є логічною, послідовною та відповідає поставленим меті та завданням дослідження.

### **Академічна доброчесність**

Аналіз дисертації та опублікованих праць здобувача свідчить про дотримання принципів академічної доброчесності. Порушень, пов'язаних із плагіатом, фабрикацією чи фальсифікацією, не виявлено. Здобувачем чітко визначено особистий внесок у працях, опублікованих у співавторстві. Усі запозичення з інших джерел мають відповідні посилання.

### **Дискусійні положення та зауваження:**

Поряд із позитивною оцінкою дисертаційної роботи, слід висловити деякі зауваження та побажання:

1. У першому розділі роботи (с. 16-26) автор проводить ґрунтовний аналіз теоретичних підходів до визначення сутності міжнародної конкурентоспроможності та формулює власне узагальнене визначення, що охоплює продуктовий, виробничо-ресурсний та ринковий рівні (с. 26-27). Водночас, при розробці процедури оцінювання у другому розділі дисертації використовується набір переважно фінансово-економічних та операційних показників. Дискусійним є питання, наскільки обрана система індикаторів дозволяє повною мірою операціоналізувати та виміряти усі три аспекти теоретичної моделі конкурентоспроможності, зокрема такі складові, як «можливості надання впливу на умови ринкового обороту» (с.22).

2. Емпірична база дослідження, зокрема в другому розділі, значною мірою спирається на аналіз діяльності підприємств машинобудівної галузі України (с. 77-92). Хоча такий вибір є обґрунтованим специфікою галузі, дискусійним залишається питання щодо універсальності запропонованих методичних підходів. Залишається незрозумілим, наскільки розроблена процедура оцінювання рівня логістизації та матриці стратегічного вибору можуть бути адаптовані до підприємств інших галузей (наприклад, легкої промисловості чи FMCG), де структура ланцюгів постачань, характер конкуренції та роль логістики суттєво відрізняються.

3. В дисертаційній роботі (с. 125-129) обґрунтовується доцільність

застосування концепції «Контрольної башти ланцюга постачань» (SCCT) як основи для логістичного контролінгу. Хоча концепція описана вірно, недостатньо уваги приділено ресурсним обмеженням та поетапності її впровадження. Для підприємств, які знаходяться на низькому рівні логістичної зрілості, впровадження повноцінної SCCT може бути нереалістичним. Варто було б запропонувати спрощені або перехідні моделі контролінгу для підприємств з різним рівнем логістизації.

4. Розроблений методичний підхід щодо підтримки міжнародної конкурентоспроможності (с. 143-165) недостатньо уваги питанню стійкості логістичних рішень у кризових або форс-мажорних обставинах. Можливо це пов'язано з тим, що при аналізі організації логістичного забезпечення міжнародної діяльності (с. 28-48), автор не приділяє достатньої уваги ризикам, що виникають унаслідок глобальних ланцюгів постачань в умовах політичної та економічної нестабільності.

5. Методичний підхід до підтримки конкурентоспроможності (с. 143-158) включає використання системи стратегічних матриць (додаток М), які деталізують сценарії конкурентної поведінки. Проте, вибір конкретного сценарію в матриці є результатом позиціонування за двома інтегральними показниками. Залишається недостатньо розкритим механізм переходу від обраного квадранта узагальненої матриці до конкретних, більш деталізованих рекомендацій, враховуючи, що кожне підприємство має унікальне поєднання сильних та слабких сторін у межах одного й того ж інтегрального рівня.

Зазначені зауваження мають дискусійний характер і не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи, її теоретичної та практичної значущості.

### **Висновок**

Дисертаційна робота Жань Хо «Логістичне управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» за своїм змістом відповідає спеціальності 073 – «Менеджмент». Дисертація є завершеною науковою працею, містить нові теоретичні та практичні наукові результати, спрямовані

на подальший розвиток теоретичних положень та науково-методичних рекомендацій щодо організації логістичного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Подана дисертаційна робота «Логістичне управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» Жань Хо відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 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 КМУ від 12.01.2022 р. №44, а здобувач Жань Хо заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент».

Офіційний опонент:

Доцент кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій  
Харківського національного економічного  
університету ім. Семена Кузнеця,  
кандидат економічних наук, доцент



Катерина МЕЛЬНИКОВА

