

ВІДГУК

**опонента Яценко Ольги, доктора економічних наук,
професора, виконуючої обов'язки завідувача кафедри міжнародної торгівлі
та маркетингу Київського національного університету імені Вадима
Гетьмана**

на кваліфікаційну роботу Є Цзяньфу на тему:

**Управління стійкими бізнес-моделями Китаю в постпандемічний період»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю**

073 – Менеджмент

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Сталі бізнес-моделі, колись другорядні концепції в стратегічному управлінні, тепер стали центральними для стійкості підприємств та довгострокової конкурентоспроможності, особливо в контексті постпандемічного відновлення. Криза COVID-19 виявила крихкість традиційних лінійних моделей зростання та прискорила перехід до стратегій, орієнтованих на сталий розвиток. Дисертація Є Цзяньфу «Управління стійкими бізнес-моделями Китаю в постпандемічний період» розглядає цю нагальну глобальну проблему, пропонуючи комплексну основу для розуміння та управління сталими бізнес-трансформаціями в складному, міжкультурному та посткризовому середовищі. Дослідження є особливо актуальним, оскільки воно інтегрує управління бенчмаркінгом, принципи циркулярної економіки та цифрову трансформацію в єдину модель, адаптовану до унікального інституційного та економічного контексту Китаю. Дисертація також робить внесок у міжнародний дискурс щодо інклюзивного зростання та зеленого розвитку, пропонуючи практичні поради для підприємств, що беруть участь у глобальних ланцюгах створення вартості та ініціативі «Один пояс, один шлях» (с. 5–34). Дисертація вбудована в кілька стратегічних дослідницьких програм, включаючи міжнародний проект «Європейська інклюзивна циркулярна економіка: повосинний та постпандемічний модуль для України» (модуль Erasmus+ Жана Моне, реєстраційний номер 101085640) та національний дослідницький проект «Трансформація сталої бізнес-моделі підприємства в

умовах реструктуризації глобального ланцюга створення вартості» (реєстраційний номер 2023-INT-089). Ці зв'язки підкреслюють відповідність дослідження сучасним глобальним викликам та його внесок як в академічний, так і в політично-орієнтований діалог.

Ступінь обґрунтованості та надійності наукових положень, висновків та рекомендацій

Наукові пропозиції, висновки та рекомендації, представлені в дисертації, є методологічно надійними та емпірично обґрунтованими. Дослідження ефективно поєднує теоретичні основи теорії зацікавлених сторін, циркулярної економіки, екологічної економіки та теорії складних систем. Воно використовує змішаний методологічний підхід, інтегруючи кількісний аналіз даних (наприклад, аналіз головних компонентів, АНР, моделювання структурних рівнянь) з якісними тематичними дослідженнями та консультаціями експертів. Автор використовує міжнародно визнані набори даних (Світовий банк, ПРООН, Національне бюро статистики Китаю) та проводить польові дослідження проектів «Один пояс, один шлях», підвищуючи достовірність та узагальнюваність результатів (с. 35–70).

У дисертації представлено багатовимірну систему оцінки, що складається з 42 показників за п'ятьма вимірами: економічна стійкість, екологічна стійкість, соціальна стійкість, інноваційний рух та спеціальні показники «Один пояс, один шлях». Ці показники нормалізовані та зважені за допомогою ієрархічно-ентропійного методу, що забезпечує об'єктивність та адаптивність. Емпірична перевірка на прикладі Китайсько-Лаоської залізниці ще більше підсилює надійність запропонованої моделі, демонструючи її застосовність у реальних транснаціональних інфраструктурних проектах (с. 87–113).

Зміст та структура дисертації

Дисертація логічно структурована та тематично узгоджена. Вона складається зі вступу, трьох основних розділів, висновку, списку літератури та додатків. У розділі 1 встановлені теоретичні та методологічні основи управління моделями сталого розвитку бізнесу. У розділі 2 представлено систему оцінки та емпіричний аналіз моделей сталого розвитку Китаю після пандемії, включаючи

регіональні та галузеві оцінки. У розділі 3 основна увага приділяється ініціативі «Один пояс, один шлях», визначенню проблем впровадження та пропозиції нової моделі бенчмаркінгу. Структура сприяє поступовому розумінню теми, від теорії до практики та від внутрішнього до міжнародного застосування.

Автор розробляє тривимірну просторову модель для візуалізації еволюції моделей сталого розвитку, використовуючи економічні, екологічні та соціальні показники як осі. Ця модель ефективно відображає динамічний характер переходів до сталого розвитку та дозволяє проводити порівняльний аналіз між регіонами та галузями. Аналіз траєкторії показує, що хоча східні прибережні провінції Китаю лідирують у сталому розвитку, центральні та західні регіони наздоганяють їх завдяки цілеспрямованим політичним втручанням та зеленим інвестиціям (с. 114–135).

У дисертації також наведено детальне дослідження випадку Китайсько-Лаоської залізниці, яке ілюструє, як моделі сталого розвитку можуть бути впроваджені в транскордонні інфраструктурні проекти. Цей випадок демонструє значні покращення за всіма п'ятьма вимірами оцінки, при цьому сукупний рівень зріс з 0,41 у 2021 році до 0,89 у 2024 році, що відображає успішний перехід від дослідницьких до зрілих практик сталого розвитку (с. 136–150).

Наукова новизна результатів дисертаційної роботи

Дисертація зробила кілька оригінальних внесків у сферу управління моделями сталого розвитку:

- Вперше розроблено комплексну систему оцінки, яка інтегрує постпандемічну стійкість, цифрову трансформацію та міжкультурну адаптивність в оцінку моделі сталого розвитку, спеціально адаптовану до китайських підприємств та контексту «Один пояс, один шлях».
- Побудовано тривимірну просторову модель для візуалізації та аналізу еволюційних шляхів моделей сталого розвитку, що дозволяє динамічно відстежувати та проводити бенчмаркінг у різних регіонах та галузях.
- Запропоновано «Трифазну динамічну модель бенчмаркінгу» (діагностика–адаптація–інновації), яка пропонує підприємствам відтворювану основу

для оптимізації своїх стратегій сталого розвитку за допомогою передового міжнародного досвіду та місцевої адаптації.

- Дослідження збагачує теорію співпраці зацікавлених сторін, запроваджуючи механізм міжкультурного співтворення цінностей, підвищуючи стабільність та інклюзивність моделей сталого розвитку в транснаціональних проектах.
- Дисертація розвиває теорію інтеграції циркулярної економіки, пов'язуючи її з цифровими технологіями та інклюзивними стратегіями зростання, надаючи трійчасту модель «розширення цифрових можливостей–зелений розвиток–інклюзивне зростання» (с. 151–175).

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів

Дисертація значно розширює теоретичну основу управління моделлю сталого розвитку бізнесу шляхом інтеграції міждисциплінарних перспектив та розробки контекстно-специфічних інструментів оцінки. Вона покращує розуміння того, як підприємства можуть збалансувати економічні, екологічні та соціальні цілі в посткризовому, транскордонному середовищі. Дослідження також робить внесок у літературу з бенчмаркінгу, представляючи динамічну, культурно чутливу рамкову систему адаптації, яка виходить за рамки статичних порівнянь ефективності.

З практичної точки зору дисертація пропонує практико орієнтовані висновки для підприємств, політиків та агентств міжнародного співробітництва. Вона надає інструментарій для діагностики прогалин у сталому розвитку, розробки цільових втручань та моніторингу прогресу з часом. Тематичні дослідження «Один пояс, один шлях» пропонують відтворювані моделі для інфраструктурних, енергетичних та виробничих проектів, що прагнуть узгодити їх із Цілями сталого розвитку та стандартами ESG. Дослідження також інформує урядову політику щодо зеленого фінансування, модернізації промисловості та регіонального розвитку (с. 176–190).

**Повнота відображення основних положень дисертації в опублікованих
автором роботах**

Основні висновки дисертації були поширені через 8 рецензованих публікацій, включаючи 5 статей в українських наукових журналах, індексованих у міжнародних базах даних, та 3 матеріали конференцій. Ці публікації охоплюють ключові аспекти дисертації, такі як система оцінювання, інвестиційні стратегії «Один пояс, один шлях» та моделі цифрово-зеленої інтеграції. Автор також представив дослідження на кількох міжнародних конференціях, забезпечуючи академічну видимість та наукову зацікавленість.

Дисертація є самостійною науковою роботою. Усі результати та аналізи є оригінальними та проведеними автором. Там, де посилаються на публікації у співавторстві, включено лише внески, що безпосередньо стосуються заявника, відповідно до стандартів академічної доброчесності.

Оцінка структури, мови та стилю викладу дисертації

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної літератури.

Дисертація написана діловою англійською мовою з науковим стилем викладу її змісту, характеризується цілісністю, семантичною повнотою, логічною послідовністю розглянутих питань, точністю використання спеціальної термінології, чіткістю, зрозумілістю та об'єктивністю викладу дослідницьких матеріалів.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Текст дисертації було перевірено на наявність текстових запозичень за допомогою Turnitin Similarity. За результатами перевірки було виявлено відсутність текстових запозичень без належного посилання на джерело та встановлено, що дисертація Є Цзяньфу на тему: «Управління стійкими бізнес-моделями Китаю в постпандемічний період» відповідає принципам академічної доброчесності.

Зауваження щодо роботи та її дискусійних положень

Хоча дисертація є всебічною та методологічно обґрунтованою, кілька моментів потребують подальшого роз'яснення:

1. Вибір та зважування показників: Як автор забезпечує вичерпність та взаємовиключність 42 показників та які заходи були вжиті, щоб уникнути надмірного представлення певних вимірів (наприклад, економічного та соціального). (С. 55–70)

2. Причинно-наслідковий зв'язок vs кореляція: Хоча дослідження виявляє сильні кореляції (наприклад, між дотриманням екологічних норм та рентабельністю інвестицій), як воно розглядає потенційну ендогенність або зворотну причинно-наслідковий зв'язок у контексті транскордонних інвестицій. (С. 90–95)

3. Культурна узагальненість: Модель тестується переважно у Південно-Східній Азії та Центральній/Східній Європі. Як її можна адаптувати для регіонів зі значно відмінними інституційними чи культурними контекстами, таких як Африка на південь від Сахари чи Латинська Америка. (С. 160–170)

4. Масштабованість моделі бенчмаркінгу: Хоча трифазна модель показує багатообіцяючі результати в пілотних проектах, та які основні перешкоди для її масштабування на МСП або неінфраструктурні сектори. (С. 171–180)

5. Ризики впровадження політики: Рекомендації передбачають сприятливе політичне середовище. Як модель може працювати в умовах геополітичної напруженості, протекціоністської політики або регуляторної нестабільності. (С. 181–190)

Слід зазначити, що ці зауваження мають уточнювальний характер і не недооцінюють позитивну оцінку дисертації Є Цзяньфу.

Загальний висновок та оцінка кваліфікаційної роботи

Дисертація Є Цзяньфу під назвою «Управління стійкими бізнес-моделями Китаю в постпандемічний період» являє собою наукову роботу виняткової цінності, яка є незалежним, своєчасним та академічно ретельним внеском у сучасну науку управління. Дисертація майстерно розглядає критичний глобальний виклик на перетині відновлення після пандемії, трансформації сталого розвитку та розвитку міжнародного бізнесу. Завдяки ретельному використанню методології дослідження та інноваційних аналітичних рамок, дисертація пропонує значний теоретичний та практичний внесок, що покращує

наше розуміння в багатьох галузях, включаючи сталий розвиток, міжнародну бізнес-стратегію та практики стратегічного управління в міжкультурному контексті. Дослідження вирізняється методологічно обґрунтованим підходом, емпірично багатим набором даних, що охоплює кілька років та регіонів, а також політично значущими висновками, які поєднують теоретичні концепції з реальними застосуваннями. Дослідження не лише відповідає, а й перевершує найвищі стандарти, що очікуються від докторських досліджень, надаючи практикам та науковцям відтворювану, масштабовану та адаптовану основу для ефективного управління сталими бізнес-трансформаціями у все більш складних, динамічних та транскордонних операційних середовищах.

При оцінці за основними вимірами академічної досконалості, включаючи наукову глибину, методологічну точність, практичну актуальність, структурну ясність, концептуальні інновації та оригінальний внесок у знання, дисертація всебічно відповідає встановленим вимогам для присвоєння ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – Менеджмент та адміністрування, спеціальність 073 – Менеджмент.

Офіційний опонент:

Доктор економічних наук,
професор, виконуюча обов'язки завідувача
кафедри міжнародної торгівлі та маркетингу
Київського національного університету
імені Вадима Гетьмана

 Ольга ЯЦЕНКО



О. Яценко	
ЗАСВІДОЧУЮ	
початковий відділу кадрів	
Київського національного економічного	
університету імені Вадима Гетьмана	
Н. Р. Терещенчук	
03	2025 р.