

ВІДГУК

офіційного рецензента кандидата педагогічних наук, доцента

Гонтаренко Ірини Сергіївни

на роботу Мо Гуаньсян «Формування управлінської компетентності
майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету в КНР»,

на здобуття ступеня доктора філософії

з галузі знань «Освіта/Педагогіка» за спеціальністю

011 «Освітні, педагогічні науки»

Актуальність дисертаційної роботи та її зв'язок із науковими дослідженнями. Обґрунтування актуальності рецензованого дисертаційного дослідження набуває особливого значення в часи кардинальних безпекових та геополітичних викликів сьогодення. Загальна життєздатність і стійкість будь-якої сучасної держави безпосередньо пов'язані з динамічним розвитком та стабільністю її економічної системи. Це є життєво необхідним імперативом для України в надскладних умовах воєнного стану та майбутньої масштабної повоєнної відбудови територій. Головним рушієм і гарантом такого всеосяжного відновлення постає висока якість національного управлінського капіталу. Проте екстраординарні вітчизняні реалії та стрімкі трансформації вищої школи по всьому світі вимагають невідкладного пошуку принципово нових траєкторій і шляхів професійної підготовки компетентних менеджерів.

У цьому контексті представлена наукова праця демонструє глибоке розуміння глобальних тенденцій, де університет остаточно трансформується з простого ретранслятора знань у складне, інтегроване освітнє середовище, що комплексно проектує професійний, соціальний та ціннісний профіль майбутнього фахівця. Науковий пошук здобувача успішно спрямований на подолання гострих праксіологічних суперечностей: між академічною теорією та динамічними запитами ринку праці, а також між тотальною цифровізацією освітнього простору і потребою збереження комунікативного потенціалу фізичного кампусу.

Звернення автора до досвіду КНР є цілком виправданим, оскільки ця країна репрезентує унікальну й ефективну модель модернізації вищої школи, де державне регулювання, інноваційні цифрові практики та національні соціокультурні традиції гармонійно взаємодіють у межах єдиної системи. Зокрема важливим є те, що автор має можливість безпосередньо досліджувати системи освіти КНР та України, перебуваючи в середині цих систем як дослідник-здобувач та науково-педагогічний працівник одночасно. Виявлені дисертантом механізми впливу університетського середовища на компетентність керівників дають змогу вийти за межі шаблонів та адаптувати передові міжнародні підходи до специфіки

українського контексту. Це забезпечує високу теоретичну і практико-орієнтовану цінність роботи для розвитку вітчизняної педагогічної науки.

Зв'язок теми дисертаційної роботи з науковими планами, програмами, фундаментальними та прикладними дослідженнями. Дисертаційна праця є безпосереднім складником планових наукових пошуків і виконана в межах ініціативної науково-дослідної теми «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» (номер державної реєстрації ДР 0126U000988). Зазначене наочно підтверджує глибоку інтегрованість наукового пошуку здобувача у структуру фундаментальних і прикладних досліджень, що відповідають магістральним векторам розвитку сучасної науки.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій та їх достовірність. Високий рівень вірогідності та обґрунтованості результатів дисертації Гуаньсян Мо забезпечується чіткою внутрішньою логікою дослідження. Надійність наукового інструментарію базується на застосуванні комплексного методологічного апарату, що вдало поєднує порівняльно-педагогічні, системні, а також унікальні індигенні методи дослідження, які дозволили повноцінно врахувати соціокультурний контекст КНР.

Джерельна база дисертації є репрезентативною та репрезентує широкий пласт стратегічних документів Міністерства освіти КНР, аналітичних звітів міжнародних інституцій (UNESCO, OECD тощо) та концепцій провідних світових наукових шкіл. Достовірність висновків наочно підтверджується ґрунтовним опрацюванням більш ніж 200 першоджерел (зокрема 50 найменувань китайською мовою, більша частина яких є актуальною регулюючою базою та введено до наукового обігу України вперше), системністю розроблених критеріїв оцінювання середовища, а також наявністю вагомого наочного матеріалу (8 рисунків та 12 таблиць).

Прикладне значення сформульованих рекомендацій щодо модернізації освітніх програм та розбудови студентоцентризованих екосистем підтверджується їхньою широкою практичною верифікацією та повнотою висвітлення в 12 наукових публікаціях здобувача. Структура, обсяг та наповнення праці повністю відповідають стандартам, що висуваються до кваліфікаційних робіт на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки».

Наукова новизна положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Рецензована робота володіє вираженими ознаками наукової новизни, що полягають у розробці цілісної характеристики освітнього середовища університетів КНР як багаторівневої (макро- та мікрорівневої) системи. Автор уперше довів, що формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів

забезпечується через органічну інтеграцію державного регулювання, інституційного управління та соціально-педагогічних практик.

Наукова новизна знайшла своє ґрунтовне підтвердження в роботі та безпосередньо підкріплюється такими висновками й результатами:

*Удосконалено методи наукового пізнання досліджуваного процесу шляхом інтеграції спеціальних індигенних методів (зокрема, реляційних взаємодій, мереж *guanxi* та ціннісних орієнтацій), що дало змогу врахувати соціокультурну специфіку КНР та підвищити валідність інтерпретації результатів у міжкультурному контексті. Це підкріплюється висновками про детермінацію структури компетентності соціокультурним контекстом.*

Набуло подальшого розвитку обґрунтування та змістовне наповнення поняття «управлінська компетентність». Автором сформульовано два взаємопов'язані визначення (загальне та професійно-специфіковане) на основі синергії української (психологічний вимір), європейської (стандартизований підхід) та китайської (морально-ідеологічний підхід) наукових шкіл. Висновками доведено існування спільного когнітивного, діяльнісного, комунікативного й ціннісного ядра компетентності.

Систематизовано типові та унікальні практики освітнього середовища ЗВО КНР. Виокремлено інституціоналізовані механізми (самоврядування, кураторство) та інноваційні моделі (HeXie Mindset, Compassionate Futures Nexus тощо). Конкретизовано наукові уявлення про роль «прихованого навчального плану» (hidden curriculum). Це узгоджується з висновками про сукупність нормативних, організаційних, змістових та ресурсно-стратегічних критеріїв оцінювання середовища, включно з державною моделлю «1+3+3».

До наукового обігу вперше введено масив автентичних джерел, фактичних матеріалів та теоретичних підходів китайських дослідників щодо модернізації вищої бізнес-освіти.

Обґрунтованість новизни підтверджується розробленими практичними рекомендаціями щодо подолання викликів (методологічних, цифровізаційних, skills mismatch) на засадах взаємозбагачення досвіду України та КНР. Висновками доведено доцільність концепції подвійної реалізації практик через асиметричний вплив фізичного (розвиток soft skills) та цифрового (розвиток hard skills) середовищ для формування адаптивного й командного лідерства майбутніх менеджерів.

Теоретична цінність і практична значущість наукових результатів.

Рецензована дисертація здобувача Мо Гуаньсян демонструє високий рівень узагальнення теоретичного матеріалу та має виражений прикладний потенціал. Кожен із трьох логічно взаємопов'язаних розділів дослідження робить вагомий внесок у сучасну педагогічну науку, що підтверджується широкою мережею

наукових публікацій автора, загальна кількість яких повністю відображає основний зміст роботи.

Теоретична цінність результатів, представлених у межах *першого розділу*, полягає у глибокому порівняльно-педагогічному аналізі та концептуалізації сутності, структури й тенденцій розвитку управлінської компетентності. Автором успішно розкрито багатовимірну природу цього феномена на основі інтеграції підходів української, європейської та китайської наукових шкіл. Ці напрацювання знайшли своє повне відображення у фаховій статті «Управлінська компетентність менеджерів: шляхи формування та тенденції розвитку» (2023). Проблематика термінологічного апарату та виокремлення структурних елементів компетентності майбутніх фахівців пройшли широку апробацію на міжнародних та всеукраїнських конференціях, зокрема у працях автора (2023, 2024), присвячених вибору методів навчання, дефініціям та ключовим складовим управлінських якостей у вищій освіті КНР.

Наукові результати *другого розділу* характеризуються значною теоретико-методологічною цінністю, оскільки обґрунтовують специфіку функціонування освітнього середовища університету КНР як динамічної системи макро- та мікрочинників. Дослідником систематизовано унікальні інституційні й інноваційні практики, а також доведено вплив «прихованого навчального плану» на підготовку лідерів. Наріжні положення цього розділу опубліковано у фаховій статті «The Educational Environment of University as a Dynamic System of Influencing Factors on the Managerial Competence Formation of Future Manager» (2025). Важливий соціокультурний аспект середовища, зокрема вплив інструментів студентського самоврядування та розвиток освітніх екосистем як драйверів управлінського поступу фахівців, було детально апробовано здобувачем у матеріалах доповідей на міжнародних конференціях у Харкові та Цюриху (2025).

Практична значущість результатів *третього розділу* зумовлена розробкою прикладних рекомендацій щодо імплементації передового досвіду КНР в освітній простір України, зокрема через призму синергії фізичного та віртуального просторів та впровадження методик професійного самовдосконалення. Ключові прикладні моделі висвітлено у співавторській фаховій статті «Institutional Practices For Developing Management Competence In China: University-Based Models Of Future Managers' Professional Self-Improvement» (2026), де особистий внесок здобувача полягає у систематизації практичних кейсів китайських університетів. Окрім цього, прикладні аспекти формування мережових середовищ та врахування пріоритетів соціальної економіки в освітніх програмах Китаю знайшли відображення у закордонних та вітчизняних апробаційних публікаціях автора у Гамбурзі та Львові (2025).

Загальні системні підходи до концептуалізації розвитку менеджерів засобами освіти дорослих і побудови ефективного навчального середовища також апробовано у престижному закордонному виданні *Society. Integration. Education* (Латвія, 2024), де дисертант особисто описав інституційні практики підтримки управлінців середньої ланки.

Таким чином, результати всіх трьох розділів дисертації Мо Гуаньсян є глибоко аргументованими, повністю оприлюдненими у 3 статтях у провідних фахових виданнях категорії «Б» України та 9 публікаціях апробаційного характеру (зокрема, у міжнародних збірниках), що беззаперечно засвідчує високу теоретичну та практичну цінність виконаного дослідження.

Вагоме практичне значення дисертації полягає у розробці дієвого механізму адаптації успішних освітніх стратегій КНР в українську практику, а також зворотну адаптацію українських досягнень в китайську систему освіти. Запропоновані автором підходи до інтеграції практичної діяльності та навчання, впровадження інтелектуальних цифрових технологій та формування студентоцентрованих екосистем мають безпосередню прикладну цінність для керівників ЗВО та гарантів освітніх програм. Напрацювання Мо Гуаньсян можуть бути інтегровані в освітній процес у вигляді спеціалізованих тренінгових модулів, методичних рекомендацій, авторських курсів лекцій та посібників з управлінських дисциплін. Крім того, аналітичний масив роботи відкриває готові перспективи для подальших науково-педагогічних пошуків у галузі професійної підготовки менеджерів.

Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях. За результатами виконаного дослідження Гуаньсян Мо опублікував 12 наукових праць, з яких 10 є одноосібними. Серед них: 3 статті у вітчизняних фахових наукових виданнях, 1 стаття (матеріали конференції) у періодичних виданнях інших держав, що входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу (Республіка Латвія) а також 8 тез доповідей і матеріалів науково-практичних конференцій. Усі публікації відповідають напяму дослідження й повноцінно висвітлюють його ключові ідеї. Зазначені публікації повністю відповідають вимогам пунктів 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 12.01.2022 р. Аналіз переліку та змісту опублікованих статей, тез доповідей і матеріалів наукових конференцій підтверджує, що Гуаньсян Мо виконав всі вимоги, передбачені чинним законодавством. На основі опублікування і апробації результатів дисертаційного дослідження, слід визнати, що наукова робота Гуаньсян Мо представлена у повному обсязі і відповідає встановленим критеріям.

Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертаційне дослідження Мо Гуаньсян повністю відповідає чинним нормативним вимогам Міністерства освіти і науки України щодо структури, обсягу та правил оформлення наукових праць. Структура дисертації є чітко вираженою, логічно послідовною та повною мірою відображає архітектуру розв'язання поставленого наукового завдання. Усі структурні елементи праці, включаючи вступ, три взаємопов'язані розділи, висновки до них, загальні висновки, список використаних джерел, додатки підпорядковані єдиній дослідницькій логіці й характеризуються високим рівнем внутрішньої цілісності. Загальний обсяг рукопису, а також обсяг його основної текстової частини повністю вкладаються у встановлені параметри для кваліфікаційних робіт на здобуття ступеня доктора філософії з педагогічних наук.

Оформлення дисертаційного дослідження виконано з дотриманням високої академічної культури та відповідно до чинних державних стандартів. Текстовий і графічний матеріал, таблиці, рисунки та покликання на першоджерела оформлені згідно з вимогами, затвердженими Наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами, внесеними згідно з Наказом МОН України № 759 від 31.05.2019). Бібліографічний опис використаних джерел, зокрема численних автентичних нормативних і теоретичних матеріалів КНР, виконано коректно та точно. Робота повністю задовольняє критерії, визначені у пп. 6–9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії...», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, що свідчить про повну готовність дисертації до публічного захисту.

Академічна доброчесність. Комплексний аналіз дисертаційної роботи Мо Гуаньсян засвідчив неухильне дотримання автором принципів академічної доброчесності. У тексті наукового дослідження не виявлено ознак академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації емпіричних даних та теоретичних результатів. Усі запозичені ідеї, цитати, концепції та нормативні джерела, зокрема специфічні матеріали й аналітичні звіти університетів КНР, супроводжуються коректними й точними покликаннями на першоджерела. Таким чином, дисертація Мо Гуаньсян цілком відповідає стандартам академічної доброчесності.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

Констатуючи беззаперечну вагомість і вагоме практичне значення репрезентованих у роботі результатів, з метою деталізації окремих аспектів дослідження вбачаємо за доцільне наголосити на деяких дискусійних питаннях і сформулювати низку пропозицій:

1. У Розділі 1 (зокрема, параграф 1.1, Таблиця 1.1) автором здійснено ґрунтовний порівняльний аналіз української, європейської та китайської наукових шкіл. Похвальним є виокремлення таких специфічних компонентів китайської

традиції, як «політична якість», «організаційна відданість» та концепція єдності компетентності (才) і чесноти (德). Водночас, на нашу думку, теоретична частина дослідження виграла б від глибшої дискусії щодо того, як саме ці ідеологічно та філософсько зумовлені критерії корелюють із запозиченими HR-моделями (властивим для північноамериканської школи підготовки менеджерів) в межах єдиної освітньої програми. Детальніше обґрунтування механізму цього концептуального синтезу дозволило б чіткіше розкрити межі універсальності авторського визначення «управлінська компетентність».

2. У Розділі 3 (зокрема, параграф 1.3, де аналізуються проблеми та суперечності) автор справедливо наголошує на важливості інтеграції фізичного та цифрового освітніх середовищ та пропонує рекомендації щодо впровадження різних типів лідерства (командного, адаптивного, перехідного). Проте поза увагою дослідника залишилася чітка пріоритетність та етапність реалізації цих стратегій в українських ЗВО з урахуванням сучасного кризового контексту (безпекові ризики, дефіцит ресурсів). Опрацювання обмежень прямого перенесення технологічно містких китайських цифрових практик в умови нестабільного інфраструктурного середовища України значно б підвищило практичну цінність запропонованих рекомендацій.

3. У загальних висновках дисертації (пункт 4 та 5) доведено, що освітнє середовище є системоутворюючим чинником формування управлінської компетентності. Разом з тим, у висновках недостатньо відображено питання пролонгованості дії розробленої моделі після завершення навчання в університеті. Дискусійним є аспект того, як саме сформоване в ЗВО «ядро» компетентностей (зокрема soft skills та емоційний інтелект) адаптуватиметься випускниками під час реального переходу на корпоративний рівень чи в сектор публічного управління в умовах жорсткого ринку праці («skills mismatch»), і чи передбачає авторська модель механізми зворотного зв'язку через мережі безперервного навчання (lifelong learning).

4. У Додатку Д наведена система критеріїв оцінювання освітнього середовища (модель «1+3+3»), яка жорстко прив'язана до «Загальних стандартів акредитації професійної освіти Китаю». Постає питання щодо можливості коректного використання цих показників для оцінювання класичних або технічних університетів України без їх попередньої структурної рекалібрування.

Висловлені зауваження мають суто дискусійний характер та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження Мо Гуаньсяна.

Загальна оцінка роботи, її відповідність встановленим вимогам. Аналіз представлених матеріалів засвідчує, що дисертаційне дослідження виконано на високому теоретико-методологічному та практичному рівнях. Робота є цілісною, концептуально завершеною та характеризується внутрішньою єдністю. Основні

наукові ідеї, положення та висновки викладені логічно, послідовно, з дотриманням чіткої наукової архітектури та вимог академічного стилю української мови. Усе вищезазначене дозволяє констатувати, що дисертація на тему «Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету в КНР» здобувача Мо Гуаньсяня є самостійним, кваліфікаційним науковим дослідженням (на правах рукопису). Робота виконана автором особисто та присвячена вирішенню актуального наукового завдання, що має вагоме значення для сучасної педагогічної науки та освітньої практики.

Дисертаційне дослідження містить нові, обґрунтовані теоретичні положення та практично значущі результати, які характеризуються високим рівнем наукової новизни, повнотою розв'язання поставлених завдань, а також перспективністю їх подальшого впровадження у систему вищої освіти.

Дисертація відповідає спеціальності 011 – освітні, педагогічні науки, Галузі знань 01 Освіта/Педагогіка та вимогам до оформлення дисертаційних досліджень, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31.05.2019) та пп. 6-9 «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 від 12 січня 2022 р. № 44, а її автор Мо Гуаньсян – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії.

Рецензент:

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки, іноземної філології
та перекладу Харківського
національного економічного
університету імені Семена Кузнеця



Ірина ГОНТАРЕНКО

Підпис засвідчую:

Вчений секретар ХНЕУ ім. С. Кузнеця



Оксана ПИСАРЧУК