

ВІДГУК
офіційного опонента доктора педагогічних наук, професора
Віктора Михайловича Нагаєва
на дослідження 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. Сучасний етап розвитку світового освітнього простору характеризується глибокими парадигмальними зрушеннями, які безпосередньо впливають на методологію та практиологію професійної підготовки фахівців. У контексті глобальних тенденцій розвитку педагогічної науки університет поступово трансформується зі класичного інституту трансляції знань у складне, інтегроване екосистемне середовище. Провідними векторами цієї глобальної еволюції вищої школи є тотальна цифровізація, інтернаціоналізація освітніх систем, впровадження принципів сталого розвитку та перехід до компетентнісного підходу. Сучасна педагогіка все частіше розглядає освітній простір не просто як пасивне тло для проведення занять, а як динамічний чинник комплексного педагогічного, соціального та ціннісного впливу на особистість здобувача. Це вимагає гнучкості від самих інституцій. Зазначені тенденції актуалізують потребу у фундаментальному переосмисленні умов, у яких відбувається становлення майбутніх управлінців.

Потреба суспільства у висококваліфікованих менеджерах нової генерації диктує жорсткі вимоги до змісту та структури їхньої професійної підготовки. Сучасний динамічний ринок праці вимагає від керівника не просто володіння набором інструментальних навичок, а наявності інтегративної управлінської компетентності, що поєднує стратегічне мислення, лідерський потенціал, комунікативну гнучкість та здатність ухвалювати оперативні рішення в ситуаціях високої невизначеності. Педагогічна наука в усьому світі сьогодні шукає відповіді на гострі виклики, серед яких ключовими є подолання розриву між теоретичною підготовкою та реальними запитами ринку праці (skills mismatch), а також усунення дисбалансу між стрімкою діджиталізацією та збереженням соціально-комунікативного потенціалу фізичного простору ЗВО. Постає складне наукове завдання – інтегрувати універсальні світові моделі бізнес-освіти й менеджменту (зокрема програми МВА, концепції лідерства) з національно-культурною специфікою підготовки кадрів.

У цьому вимірі дисертаційне дослідження Гуаньсян Мо, присвячене формуванню управлінської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому

середовищі університету в КНР, є надзвичайно своєчасним. Китайська Народна Республіка сьогодні демонструє унікальний досвід масштабної державної модернізації вищої школи, де інноваційні цифрові інструменти та стратегічне інституційне управління органічно поєднуються з традиційними соціокультурними цінностями. Дослідження автора фокусується на актуальній для світової педагогіки науковій дискусії щодо дуалізму фізичного та цифрового освітніх середовищ. Обґрунтування їхньої трансформації у цілісну гібридну систему, де віртуальний компонент виконує саме системоутворювальну роль, повністю відображає передові світові тренди розвитку сучасної дидактики та теорії виховання.

Для вітчизняного наукового дискурсу праця здобувача має особливу цінність в умовах євроінтеграційних процесів та загальної модернізації вищої школи України. Компаративний аналіз та систематизація інноваційних китайських практик (зокрема, концепцій HeXie Mindset, Cross-Border Collaborative Intelligence, моделей студентського лідерства) відкривають нові перспективи для взаємозбагачення освітнього досвіду обох країн. Визначення автором комплексних критеріїв оцінювання освітнього простору (нормативно-результативних, ресурсно-інституційних тощо) й розробка рекомендацій щодо розбудови студентоцентризованих екосистем суттєво збагачують теоретико-методологічний базис загальної педагогіки та методики професійної освіти.

Таким чином, високий рівень актуальності теми дослідження зумовлений її прямою відповідністю провідним тенденціям світової педагогічної думки та нагальним потребам практики підготовки конкурентоспроможних управлінських кадрів, здатних до ефективної діяльності в умовах глобальних викликів та системних трансформацій інформаційного суспільства.

Інтеграція роботи у структуру науково-дослідних тем. Концептуальні положення та фактичний матеріал представленої дисертації розроблені у річці ініціативної науково-дослідної теми «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» (№ ДР 0126U000988). Це беззаперечно засвідчує, що обраний автором вектор дослідження безпосередньо пов'язаний із вирішенням актуальних прикладних та теоретичних завдань у межах сучасного наукового дискурсу.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.

Аргументованість ключових дефініцій та висновків дисертації базується на масштабному аналітичному опрацюванні сучасного глобального інформаційного масиву. Здобувачем ретельно узагальнено великий масив міжнародних звітів інституцій світового рівня (UNESCO, OECD, European Commission, World Bank, CEDEFOP тощо), а також оригінальні нормативно-правові, регулюючі та стратегічні документи Міністерства освіти КНР, що регламентують процеси

діджиталізації та інституційного управління ЗВО. Наукова обґрунтованість посилюється успішною спробою концептуального співвідношення оригінальних західноєвропейських, північноамериканських і китайських практик формування компетентностей майбутніх менеджерів із реаліями та традиціями українського освітнього простору. Це дозволило автору сформулювати релевантні й теоретично зважені висновки.

Практична цінність та достовірність результатів наочно верифікуються через їх безпосереднє запровадження в освітній процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка №26/86-40-37/3 від 11 травня 2026 р.) та Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди (довідка №01/10-327 від 11 травня 2026 р.). Сформульовані рекомендації щодо інтеграції фізичного та віртуального середовищ, розбудови студентоцентризованих екосистем, розвитку наставництва, проектного та дуального навчання мають високу праксіологічну значущість для модернізації системи післядипломної освіти, побудови індивідуальних освітніх траєкторій та посилення взаємодії університетів із роботодавцями й іншими стейкхолдерами.

Повнота викладу основних результатів дисертації в наукових виданнях. Ключові концептуальні положення, теоретичні здобутки та практично-орієнтовані результати дисертаційного дослідження Гуаньсян Мо знайшли своє повне, всебічне та системне відображення у відкритому науковому друці. Загалом за темою дисертації опубліковано 12 наукових праць, при цьому вагомим свідченням самостійності наукового пошуку автора є те, що переважна більшість із них (10 публікацій) виконані здобувачем одноосібно.

Усі оприлюднені праці чітко підпорядковані тематиці дослідження, логічно та цілісно висвітлюють його магістральні ідеї, проміжні та підсумкові висновки, а також запропоновані рекомендації. Зміст публікацій у повній мірі розкриває сутність вирішеного автором наукового завдання, що повністю відповідає нормативним вимогам щодо повноти викладу матеріалів дисертаційних робіт на здобуття ступеня доктора філософії.

Зміст дисертації, її завершеність та оформлення. Здобувач Мо Гуаньсян на належному науковому рівні обґрунтував вибір теми дисертаційного дослідження, довів її високу актуальність в умовах сучасних освітніх трансформацій, чітко визначив теоретико-методологічні засади й застосував комплекс сучасних методів дослідження. Архітектоніка та структура роботи є логічно вибудованими, послідовними та повністю підпорядкованими вирішенню поставлених наукових завдань для досягнення визначеної мети.

У першому розділі *«Теоретичні основи формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів»* здійснено глибокий фундаментальний аналіз наукових підходів до дефініції поняття управлінської компетентності та її

структурної декомпозиції. Автором успішно інтегровано та узагальнено теоретичні здобутки провідних українських, європейських та китайських наукових шкіл, що дозволило розкрити досліджуваний феномен як багатовимірне, динамічне й контекстно зумовлене утворення. У роботі детально охарактеризовано передові світові практики, системні моделі та методологічні підходи до формування управлінських якостей фахівців у межах вищої школи (зокрема, крізь призму міжнародних стандартів та систем акредитації бізнес-освіти). Значну увагу здобувач приділив критичному аналізу наявних проблем, деструкцій і суперечностей цього процесу, які загострюються в умовах тотальної цифровізації, глобалізаційних зрушень, інтенсивної інтернаціоналізації та динамічної трансформації сучасних вимог ринку праці до управлінських кадрів.

Другий розділ *«Стан та методичні основи формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів в КНР»* присвячено комплексному аналізу фактичного стану, освітніх традицій та специфіки функціонування системи вищої освіти Китаю. Автор розкрив унікальні особливості університетського середовища КНР, визначив інституційні чинники та національно-культурну специфіку, що безпосередньо впливають на вектор підготовки майбутніх лідерів. Важливим науковим результатом розділу є обґрунтування методичного інструментарію дослідження та розроблення комплексної системи критеріїв оцінювання (нормативно-результативних, організаційно-педагогічних, змістово-процесуальних, ресурсно-інституційних, соціально-інтерактивних та інтегративно-стратегічних), які виступають чітким орієнтиром для діагностики рівнів сформованості професійно-деяльнісних, комунікативних, лідерських, стратегічних і міжкультурних складників компетентності. На основі аналізу емпіричної практики виявлено реальні механізми впливу університетського простору як системоутворюючого чинника професійного й особистісного розвитку здобувачів, а також окреслено актуальні виклики та системні проблеми, що стримують його ефективність (зокрема, ресурсну нерівність та фрагментарність систем контролю якості).

У третьому розділі *«Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету в КНР у контексті сучасних викликів вищої освіти»* досліджено процеси модернізації освітнього простору під тиском глобальних викликів. Автор детально розглянув закономірності трансформації дуалізму фізичного та цифрового середовищ у цілісну, гібридну (екосистемну) модель навчання, обґрунтувавши принцип подвійної реалізації педагогічних і соціальних інструментів. У розділі ідентифіковано ключові виклики та запропоновано конкретні шляхи підвищення ефективності підготовки менеджерів через інтеграцію формального, позааудиторного та інституційного навчання. Особливу наукову цінність має розроблення концептуальних та

практичних засад удосконалення освітнього середовища ЗВО на основі взаємозбагачення й адаптації прогресивного досвіду України та КНР, що передбачає впровадження міждисциплінарних та дуальних програм, розвиток менторських мереж, персоналізованих платформ та формування стратегічного мислення.

Загальні висновки дисертації є логічно структурованими, повністю відповідають поставленим дослідницьким завданням, інтегрують основні результати роботи та переконливо засвідчують її завершеність. Кваліфікаційна наукова праця оформлена відповідно до встановлених чинних вимог Міністерства освіти і науки України до робіт такого рівня. Виклад наукового матеріалу характеризується послідовністю, суворою аргументованістю, точністю термінологічного апарату та високою науковою виваженістю.

У процесі виконання дисертаційного дослідження здобувачем отримано теоретичні, методичні та практичні результати різного ступеня новизни, серед яких: обґрунтовано цілісну характеристику освітнього середовища університетів КНР як багаторівневої (макро- та мікрорівневої) системи, що забезпечує формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів через інтеграцію державного регулювання, інституційного управління та соціально-педагогічних практик; а також удосконалено методи наукового пізнання процесу формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів шляхом їх переосмислення та розширення на основі інтеграції спеціальних індигенних методів дослідження, що забезпечує повне врахування соціокультурної специфіки освітнього середовища КНР; це дозволяє суттєво доповнити традиційний інструментарій порівняльно-педагогічних досліджень методами, спрямованими на виявлення глибинних, культурно зумовлених механізмів формування управлінської компетентності (зокрема, реляційних взаємодій, соціальних мереж та ціннісних орієнтацій), та значно підвищити валідність інтерпретації результатів у міжкультурному контексті.

Окрім того, у роботі систематизовано типові й унікальні практики формування компетентності (зокрема, моделі HeXie Mindset, Compassionate Futures Nexus тощо), набуло подальшого розвитку змістовне наповнення авторських дефініцій управлінської компетентності, а також розширено наукові уявлення про дію інструментів «прихованого навчального плану» (*hidden curriculum*) у структурі професійної підготовки.

Отримані результати підтверджено значною кількістю публікацій здобувача (зокрема у фахових виданнях України та періодичних виданнях країн ЄС) та їх широкою апробацією на міжнародних наукових комунікативних майданчиках, що в цілому підтверджує високий теоретичний і практичний рівень дисертаційного дослідження.

Відсутність порушень академічної доброчесності. Під час аналізу дисертаційної роботи не виявлено ознак порушення принципів академічної доброчесності. У роботі простежується коректне використання результатів досліджень інших учених із належним посиланням на відповідні джерела. Авторка чітко відмежовує власні наукові положення від результатів попередніх досліджень, що свідчить про дотримання вимог академічної етики. Підстав для сумніву щодо самостійності виконання роботи або неправомірного використання результатів інших авторів під час ознайомлення з дисертацією не встановлено.

Дискусійні питання та зауваження до змісту дисертації. В цілому дослідження справляє позитивне враження, наголошуючи на високій оцінці наукової новизни та практичної значущості отриманих результатів, вважаємо за необхідне звернути увагу на низку дискусійних положень і висловити окремі рекомендації щодо подальшого розгортання теми:

1. У параграфі 2.1 автором здійснено ґрунтовне методологічне обґрунтування використання комплексу дослідницьких методів, де особливу цінність становить залучення специфічних індигенних (автохтонних) підходів, таких як методологічний реляціонізм, китайська обґрунтована теорія та аналіз мереж *guanxi*. Разом із тим, дискусійним видається питання операціоналізації цих соціокультурних маркерів у межах компаративного аналізу. Робота значно виграла б, якби автор детальніше окреслив межі універсалізації емпіричних даних, отриманих за допомогою індигенних шкал КНР, та визначив математико-статистичні критерії їх адаптації та валідації для українського освітнього контексту, де аналогічні мережеві зв'язки мають зовсім іншу природу.

2. Безперечно підтримуючи авторську аналітику щодо диференціації змістовного наповнення поняття управлінської компетентності (де українська школа акцентує на психологічному вимірі, європейська – на стандартах, а китайська – на морально-ідеологічному підході), вважаємо за доцільне висловити певне зауваження. У роботі залишається дискусійним питання ієрархізації цих підходів під час проектування універсальної моделі підготовки. Дисертація мала б ще більшу теоретичну вагу, якби автор чіткіше визначив, чи є морально-ідеологічний складник китайської моделі автономним компонентом ядра компетентності, чи він виступає лише контекстним обмежувачем (фільтром) для реалізації загальноприйнятих діяльнісних і когнітивних навичок менеджера.

3. Обґрунтовуючи процеси трансформації вищої освіти в умовах синергії фізичного та віртуального просторів, автор доводить наявність асиметричного педагогічного впливу (фізичне середовище переважно формує *soft skills*, цифрове – *hard skills*). Проте дискусійним залишається питання динамічного переходу між цими середовищами. Робота виграла б від глибшого аналізу ризиків «цифрового розриву» та втрати соціального капіталу під час тривалого перебування студентів

у віртуальному навчальному просторі. Доцільно було б чіткіше визначити психолого-педагогічні запобіжники проти деструктивного впливу цифровізації на комунікативний потенціал майбутнього менеджера.

4. Дисертаційне дослідження має виражену практичну спрямованість і містить цінні пропозиції щодо модернізації вищої освіти України на засадах взаємозбагачення досвіду з КНР. Водночас загальні висновки роботи, на наш погляд, потребують більш чіткої інституційної градації. Вважаємо, що практична цінність дослідження суттєво б зросла, якби автор чітко розмежував свої рекомендації за трьома рівнями імплементації: які саме елементи китайського досвіду (наприклад, модель «п'яти самостей») доцільно впроваджувати на рівні Міністерства освіти і науки України, які – як інституційні стратегії ЗВО, а які – безпосередньо у межах розробки силабусів конкретних освітніх компонентів.

Проте, вище зазначені дискусійні положення суттєво не впливають на позитивне враження від здійсненого дослідження, його теоретичну та практичну значущість.

Загальний висновок. Представлена праця характеризується високим рівнем теоретико-методологічного обґрунтування та має виражену практичну спрямованість. Усе це дає підстави стверджувати, що дисертація здобувача Мо Гуаньсян на тему «Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету в КНР» є цілісним, самостійним та успішно завершеним науковим дослідженням (на правах рукопису). Автор особисто розв'язав ключові завдання актуальної наукової проблеми. Отримані результати відзначаються беззаперечною новизною, є глибоко аргументованими та мають суттєву теоретичну й прикладну цінність для сучасної педагогіки. 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.

Офіційний опонент

доктор педагогічних наук, професор
професор кафедри менеджменту
бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет



Віктор НАГАСВ

Підпис Віктора Нагасва
ЗАСВІДЧУЮ
Керівник відділу діловодства ДБТУ
Е. О. Мельник