

ЗАТВЕРДЖУЮ

ректор Харківського національного
економічного університету
імені Семена Кузнеця
Тетяна ШТАЛЬ


" 15 " червня 2026 р.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації «Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету в КНР», виконаної аспірантом кафедри здорового способу життя, технологій і безпеки життєдіяльності Мо Гуаньсян для здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки»

Публічна презентація наукових результатів дисертації Мо Гуаньсян «Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету в КНР» та її обговорення відбулися 02 червня 2026 р. на розширеному засіданні кафедри здорового способу життя, технологій і безпеки життєдіяльності. У результаті проведеної презентації та обговорення дисертації експерти у складі доктора економічних наук, доцента, професора кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Другової О.С., кандидата педагогічних наук, доцента, доцента кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу Будянської В.А. та присутні на засіданні кафедри дійшли таких висновків.

1. Науковий рівень дисертації відповідає діючим вимогам до атестації здобувачів ступеня доктора філософії, а саме вимогам 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 саме:

щодо пунктів 6 і 7 – дисертація подана у вигляді спеціально підготовленого рукопису, виконана державною мовою, є кваліфікаційною науковою працею, виконаною особисто здобувачем, характеризується єдністю змісту, має встановлену вимогами структуру: анотацію (українською та англійською мовами), вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки, містить нові науково обґрунтовані результати проведених здобувачем досліджень, які виконують конкретне наукове завдання, що має істотне значення для освітньої галузі.

2. Дисертація виконана на актуальну тему. Трансформація сучасного університету з простору передачі знань у складне багаторівневе освітнє середовище, що здійснює комплексний педагогічний, соціальний, комунікативний і ціннісний вплив на особистість здобувача освіти. У цих умовах особливого значення набуває проблема формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів як інтегративної характеристики, що поєднує професійні знання, практичні вміння, стратегічне мислення, лідерські якості, здатність до комунікації, адаптивності та прийняття рішень в умовах невизначеності. Актуальність теми посилюється цифровізацією, яка змінює структуру університетського простору, механізми взаємодії учасників освітнього процесу та форми педагогічного впливу, формуючи інтегровану систему фізичного й цифрового середовищ. Особливої наукової значущості проблема набуває в контексті вищої освіти КНР, де поєднання державного регулювання, традиційних соціокультурних цінностей та інноваційних цифрових практик формує специфічну модель освітнього середовища університету.

У результаті дослідження встановлено, що освітнє середовище університетів КНР являє собою складну багаторівневу систему, в межах якої поєднуються механізми державного регулювання, інституційного управління, академічної взаємодії та соціально-педагогічних практик, що спільно забезпечують формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів. Здійснено систематизацію освітніх практик, характерних для китайських університетів, та виокремлено їх інституціоналізовані й інноваційні форми, спрямовані на розвиток управлінського потенціалу здобувачів вищої освіти.

Доведено, що ефективність формування управлінської компетентності значною мірою визначається особливостями освітнього середовища університету, зокрема рівнем ресурсного забезпечення, кадровим потенціалом, змістом і організацією освітніх програм, стратегічними пріоритетами розвитку закладу, ступенем міжнародної інтеграції та орієнтацією на принципи сталого розвитку. Встановлено, що вплив освітнього середовища має комплексний характер і поширюється на когнітивні, організаційно-управлінські, комунікативні, соціально-етичні та міжкультурні складники управлінської компетентності майбутніх менеджерів.

На основі узагальнення результатів дослідження визначено сукупність чинників освітнього середовища університетів КНР, які забезпечують підготовку конкурентоспроможних менеджерів та створюють умови для формування їхньої управлінської компетентності в умовах глобалізації, цифровізації та інтернаціоналізації вищої освіти.

Встановлено, що формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університетів КНР відбувається під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників регулятивного, організаційно-педагогічного, діяльнісно-практичного, ресурсного, соціокультурного та стратегічно-інтегративного характеру. Регулятивний вплив забезпечується через державні стандарти, механізми оцінювання якості та модель «1+3+3», що орієнтують підготовку менеджерів на практичну результативність і

відповідність потребам ринку праці. Організаційно-педагогічний вплив реалізується через взаємодію суб'єктів освітнього процесу, студентське лідерство, педагогічний супровід і позааудиторну активність. Діяльнісно-практичний компонент пов'язаний з інтеграцією навчання, цифрових платформ, проєктної діяльності та професійної практики, що сприяє формуванню прикладних управлінських умінь.

Доведено, що освітнє середовище університетів КНР має комплексний характер і забезпечує розвиток когнітивних, організаційно-управлінських, комунікативних, соціально-етичних і міжкультурних складників управлінської компетентності. Ключовими компонентами цього середовища є інституційна стратегія розвитку, ресурсне забезпечення, зміст і якість підготовки фахівців, кадровий потенціал, рівень міжнародної інтеграції та впровадження принципів сталого розвитку й соціальної відповідальності.

Водночас виявлено низку обмежень, що знижують ефективність зазначених впливів: фрагментарність системи забезпечення якості, недостатня дієвість механізмів зворотного зв'язку, обмежене оцінювання нематеріальних складників компетентності, ресурсна нерівність, відставання змісту підготовки від темпів цифрових трансформацій, а також методологічна фрагментація магістерської підготовки.

Окремо встановлено, що у практиці університетів КНР відбувається перехід від протиставлення фізичного та цифрового освітніх середовищ до їх інтеграції в гібридну систему. Запропонований авторський підхід ґрунтується на принципі подвійної реалізації освітніх практик: фізичне середовище переважно забезпечує формування соціально-комунікативних і лідерських складників компетентності, тоді як цифрове розширює когнітивно-аналітичні та організаційні можливості навчання.

Обраний напрям дослідження здобувача є важливим завданням сучасних закладів вищої освіти і актуалізує тему дисертації, виконаної Мо Гуаньсян.

Актуальність роботи підтверджується також її зв'язком з науковими дослідженнями Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Тема дисертації є складовою ініціативної теми «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» (№ДР 0126U000988).

3. Результати дослідження дисертанта мають наукову новизну. Наукова новизна і теоретична значущість дослідження полягають у тому, що 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.

У процесі дослідження отримано теоретичні, методичні та практичні результати різного ступеня новизни:

удосконалено:

методи наукового пізнання процесу формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів шляхом їх переосмислення та розширення на основі інтеграції спеціальних індигенних методів дослідження, що забезпечує врахування соціокультурної специфіки освітнього середовища КНР; це дозволяє 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 підвищити валідність інтерпретації результатів у міжкультурному контексті;

набуло подальшого розвитку:

обґрунтування поняття «управлінська компетентність майбутнього менеджера» на основі інтеграції підходів української, європейської та китайської наукових шкіл, що дало змогу розкрити його як багатовимірний феномен, який поєднує професійні, особистісні та соціокультурні характеристики управлінця;

змістовне наповнення поняття управлінської компетентності шляхом формулювання двох взаємопов'язаних авторських визначень: управлінської компетентності (як інтегративної, динамічної та контекстно зумовленої характеристики) та управлінської компетентності менеджера як її професійно-специфікованого прояву; визначення ґрунтуються на узагальненні підходів української, європейської та китайської наукових шкіл і відображають поєднання когнітивних, діяльнісних, комунікативних, ціннісно-мотиваційних та рефлексивно-адаптивних компонентів, що забезпечує можливість їх застосування у різних галузях наукового знання і практики, зокрема педагогіці, психології, соціології, менеджменті, публічному управлінні та бізнес-освіті;

систематизовано типові та унікальні практики формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університетів КНР, зокрема виокремлено інституціоналізовані (система студентського самоврядування, моделі педагогічного супроводу, соціально-практична діяльність) та інноваційні (HeXie Mindset, Compassionate Futures Nexus, Cross-Border Collaborative Intelligence, Cultivating Like a Tree) підходи;

наукові уявлення про зміст та механізми формування управлінської компетентності через розширення їх за рахунок включення інструментів «прихованого навчального плану» (hidden curriculum) як важливого чинника професійної підготовки.

До наукового обігу введено нові фактичні матеріали, теоретичні положення та підходи китайських науковців до формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів і розвитку освітнього середовища університету.

4. Розробки дисертанта мають практичну цінність, визначається тим, що: отримані результати розширюють можливості використання позитивного досвіду університетів КНР для модернізації професійної підготовки менеджерів у закладах вищої освіти України та інших країн.

Результати дослідження можуть бути використані органами управління освітою при розробленні стратегій розвитку вищої освіти, удосконаленні механізмів забезпечення якості освітньої діяльності, формуванні політики цифрової трансформації освітнього середовища та впровадженні компетентнісно орієнтованих моделей підготовки управлінських кадрів. У закладах вищої освіти результати дослідження можуть бути використані під час проектування та модернізації освітніх програм з менеджменту, освітніх і педагогічних наук, публічного управління та інших соціально-гуманітарних спеціальностей, а також для розвитку міждисциплінарних, практикоорієнтованих і цифрових форм навчання, спрямованих на підвищення ефективності формування управлінської компетентності здобувачів вищої освіти.

5. Оформлення дисертації відповідає діючим вимогам, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. №40. Структура та зміст роботи відповідають логіці наукового пошуку, а виклад матеріалу здійснено послідовно й аргументовано відповідно до етапів розв'язання дослідницьких завдань, текст викладений науковим стилем мовлення.

6. Структура й обсяг дисертації відповідають вимогам виконаної освітньо-наукової програми. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (212 найменувань на 27 сторінках), 6 додатків на 13 сторінках. Робота містить 8 рисунків та 12 таблиць (з них 4 займають 4 повні сторінки). Загальний обсяг дисертації становить 227 сторінок (9,46 авт.арк.), основний зміст дисертації становить 168 сторінок (7,0 авт.арк.).

7. Всі наукові результати дисертації опубліковані, апробація результатів є достатньою, отже вимоги 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 КМУ від 12.01.2022 р. №44 виконані.

Основні положення дисертаційного дослідження, його теоретичні та практичні результати викладено в 12 публікаціях автора (з яких 10 є одноосібними), у тому числі: 3 статті у наукових фахових виданнях України, 9 публікацій апробаційного характеру.

3 наукові публікації відповідають п.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 Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року №44, та зараховуються як 3 наукові публікації.

Загальний обсяг опублікованих праць за темою дисертації становить 5,3 ум.-друк. арк. В опублікованих працях здобувача повністю відображено сутність та зміст отриманих результатів дослідження та їх наукова новизна. Результати дослідження доповідались і отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях. З огляду на це, апробація результатів дисертаційної роботи є достатньою.

**Публікації, що відтворюють наукові результати дисертацій:
Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових
видань України:**

1. Мо Гуаньсян *Управлінська компетентність менеджерів: шляхи формування та тенденції розвитку. Наукові записки кафедри педагогіки.* 2023. № 53. С. 40-45. **(фахове видання, категорія Б).**

DOI: <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2023-53-05>

URL: <https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/view/23587/21471>

2. Мо Guanxian. The Educational Environment of University as a Dynamic System of Influencing Factors on the Managerial Competence Formation of Future Manager. *Новий колегіум.* 2025. №2 (118). Рр. 49-55. **(фахове видання, категорія Б).**

DOI: <https://doi.org/10.34142/nc.2025.2.49>

URL: <https://journals.hnpu.edu.ua/index.php/newcollegium/article/view/17583>

3. Kalashnyk Nadiia, Мо Guanxiang. Institutional Practices For Developing Management Competence In China: University-Based Models Of Future Managers` Professional Self-Improvement. *Вісник науки та освіти.* 2026. №1 (43). Рр. 1371-1384 **(фахове видання, категорія Б).**

Особистий внесок дисертанта полягає у аналізі та систематизації практичних кейсів університетів КНР щодо покращення рівня формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів за рахунків впровадження методик з самовдосконалення.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2026-1\(43\)-1371-1384](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2026-1(43)-1371-1384)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/36604/36600>

Публікації апробаційного характеру:

4. Kalashnyk N., Plakhotnyk O., Khudoba O., Zayats D., & Мо G. Challenges In The Professional Development Of Public Servants Amid New Realities In Adult Education: Conceptualization Of Competence And System Approaches. *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference.* 2024. Vol. 2. Рр. 167-177.

Особистий внесок дисертанта полягає в описі практик концептуалізації та інституційної підтримки розвитку управлінців (менеджерів середньої ланки) засобами освіти дорослих, зокрема вплив на них через вибудову середовища для навчання та /або підвищення кваліфікації.

DOI: <https://doi.org/10.17770/sie2024vol2.7815>

URL: <https://archive-journals.rtu.lv/sie/article/view/3290/3232>

5. Мо Гуаньсян. Вибір методів навчання для формування якостей сучасного фахівця. *Науковий простір: аналіз, сучасний стан, тренди та перспективи: матеріали III Всеукраїнської студентської наукової конференції* (м. Київ, 16 червня 2023 р.). Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2023. С. 180.

URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/ukr-16.06.2023/37#page=180>

6. Мо Гуаньсян. Складові управлінської компетентності майбутніх менеджерів. *Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Internet Conference* (Dnipro, August 3-4, 2023). Dnipro: FOP Marenichenko V.V., 2023. Pp. С. 335-336.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40225>

7. Мо Guanxian. Key Management Competencies Of Future Officials. *11th international Zeugma conference on scientific research: proceedings book* (Gaziantep, Turkey, March 18-20, 2024). P. 1118.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/39652>

8. Мо Гуаньсян. Проблеми дефініції управлінської компетентності в сучасній вищій освіті в Китайській Народній Республіці. *Сходознавство. Актуальність та перспективи: матеріали доповідей V Міжнародної науковометодичної конференції* (м. Харків, 29 березня 2024 р.) Х.: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2024. Ч. 1. С. 140-141.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40257>

9. Мо Гуаньсян. Управлінська компетентність у сучасній вищій освіті КНР: вплив студентського самоврядування. *Сходознавство. Актуальність та перспективи: матеріали доповідей VI Міжнародної науковометодичної конференції* (м. Харків, 28 березня 2025 р.). Х.: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2025. Ч. 1. С. 143-144.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40239>

10. MO Guanxian. The Educational Ecosystem Of Universities As A Driver For Managerial Competence Development. *Evolving Science: Theories, Discoveries and Practical Outcomes: Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference* (Zurich, Switzerland, February 3-5, 2025). European Open Science Space, 2025. Pp. 96-99.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40236>

11. Мо Guanxian. Essential Management Competencies for Developing Effective Educational Networks and Environments. *Research on the development of science and the implementation of technology: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (Hamburg, Germany, September 16-19, 2025). Hamburg, Germany. 2025. Pp. 69-71.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40237>

12. Мо Гуаньсян Social economy and social development priorities in future managers 'education programs in China. *Перспективи розвитку сучасної науки та освіти: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Львів, 19-20 вересня 2025 року). Львів: Львівський науковий форум, 2025. С.35-36.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/40238>

Апробація результатів дисертації. міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях та науково-методичних заходах, зокрема: III Всеукраїнській студентській науковій конференції «Науковий простір: аналіз, сучасний стан, тренди та перспективи» (16 червня 2023 р., Київ, Україна); V Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Integration of

Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates» (3–4 серпня 2023 р., Дніпро, Україна); 11th International Zeugma Conference on Scientific Research (18–20 березня 2024 р., Газіантеп, Туреччина); V Міжнародній науково-методичній конференції «Сходознавство. Актуальність та перспективи» (29 березня 2024 р., Харків, Україна); VI Міжнародній науково-методичній конференції «Сходознавство. Актуальність та перспективи» (28 березня 2025 р., Харків, Україна); III Міжнародній науково-практичній конференції «Evolving Science: Theories, Discoveries and Practical Outcomes» (3–5 лютого 2025 р., Цюрих, Швейцарія); III Міжнародній науково-практичній конференції «Research on the Development of Science and the Implementation of Technology» (2025 р., Гамбург, Німеччина).

8. Дисертація «Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету в КНР» Мо Гуаньсян виконана із дотриманням принципів академічної доброчесності. Усі результати, які винесено автором на захист, отримані самостійно і містяться в одноосібних опублікованих роботах. У роботах, опублікованих у співавторстві, використані тільки та ідеї та положення, які є результатом особистих наукових пошуків. Особовий внесок дисертанта в наукових працях у співавторстві конкретизовано у списку праць здобувача, наведеному вище.

9. Загальний висновок. Дисертація Мо Гуаньсян є завершеною кваліфікаційною науковою працею, має теоретичну та практичну цінність, в якій викладено авторський підхід до формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету в КНР. Проведені дослідження характеризують Мо Гуаньсян як кваліфікованого та зрілого науковця, який здатний проводити теоретичні та практичні дослідження в освітній галузі на високому рівні. Дисертант володіє компетентностями наукового пошуку, має сформований широкий науковий світогляд.

Подана дисертаційна робота «Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету в КНР» Мо Гуаньсян відповідає спеціальності 011 – «Освітні, педагогічні науки», 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. Автор роботи, Мо Гуаньсян, може бути представлений до публічного захисту наукових досягнень у формі дисертації на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка» зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки».

10. Рішенням розширеного засідання кафедри здорового способу життя, технологій і безпеки життєдіяльності (протокол № 13 від 02.06.2026 р.)

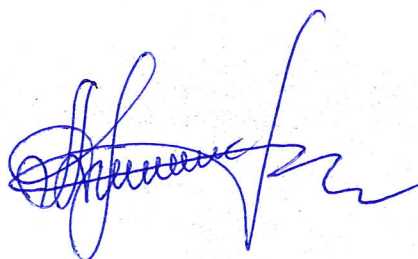
УХВАЛИЛИ:

10.1. Затвердити Висновок про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Мо Гуаньсян «Формування

управлінської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету в КНР», яка представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки».

10.2. Рекомендувати дисертацію Мо Гуаньсян «Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету в КНР» до публічного захисту у разовій спеціалізованій вченій раді в галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка» зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» після її утворення рішенням вченої ради ХНЕУ ім. С. Кузнеця та введення в дію відповідного наказу.

Експерт за дисертацією,
професор кафедри
менеджменту, бізнесу і
адміністрування,
д.екон.н., доцент



Олена ДРУГОВА

Експерт за дисертацією,
доцент кафедри педагогіки,
іноземної філології та
перекладу,
к. пед.н., доцент



Вікторія БУДЯНСЬКА

Головуючий на засіданні
завідувач кафедри
здорового способу життя,
технологій і безпеки
життєдіяльності
к.с.-г.н., доцент



Андрій ІВАШУРА