

В І Д Г У К

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора
Дорофєєва Олександра Вікторовича на дисертаційну роботу

Ван Хунхай

на тему: «Формування соціально-комунікаційного забезпечення організації»,
виконану для здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань «Управління та
адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

1. Актуальність теми дисертаційної роботи

Сучасні умови функціонування українських організацій характеризуються безпрецедентним рівнем невизначеності, зумовленим воєнним станом, мобілізаційними процесами, вимушеною міграцією населення, релокацією персоналу й виробничих потужностей, а також прискореною цифровою трансформацією управлінських процесів. За таких обставин соціальна комунікація втрачає ознаки допоміжної функції менеджменту та набуває статусу стратегічного ресурсу, від якого безпосередньо залежать життєздатність організації, згуртованість трудового колективу і його здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Особливої управлінської ваги набувають організація дистанційної та гібридної зайнятості, забезпечення психологічної безпеки працівників, функціонування кризових каналів зв'язку, підтримання комунікації з мобілізованими співробітниками, а також захист комунікаційної інфраструктури від кіберзагроз та інформаційних впливів.

Водночас аналіз наукових джерел і практики управління засвідчує, що наявні підходи до організації комунікаційних процесів зосереджені переважно на окремих аспектах – інформаційному, технічному або управлінському – без їх системної інтеграції. Бракує цілісного бачення соціально-комунікаційного забезпечення як управлінської системи, що поєднує інституційний, технічний, культурно-ціннісний та поведінково-управлінський рівні, а також дієвого методичного інструментарію його діагностики й моніторингу. Цю прогалину підтверджують і результати проведеного здобувачем емпіричного дослідження:

за наявності певних правил внутрішньої комунікації в переважній більшості обстежених організацій лише незначна їх частка систематично оцінює ефективність комунікаційних процесів, а розрив між технічною оснащеністю та культурною інтеграцією залишається однією з найгостріших управлінських проблем.

Саме тому правильне обґрунтування соціально-комунікаційного забезпечення (СКЗ) організації і актуалізує тему дисертації, виконаної Ван Хунхай. Зважаючи на це, результати дисертаційного дослідження Ван Хунхай є актуальними і важливими в сучасних умовах.

З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що дисертаційне дослідження Вана Хунхая розкриває актуальну тему, що стосується формування соціально-комунікаційного забезпечення організації.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Харківського національного університету радіоелектроніки за науково-дослідною темою «Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку та економічної безпеки суб'єктів господарювання» (Державний реєстраційний номер 0122U000510), за якою автором досліджено ролі інформаційних технологій у формуванні соціально-комунікаційного забезпечення організації, систематизації сучасних підходів до використання цифрових інструментів у процесах управління та комунікації (довідка №50.03/19-39 від 09.01.2025).

3. Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій

Наукові результати, рекомендації та висновки, викладені у дисертаційній роботі, вирізняються належним рівнем аргументованості й високим ступенем обґрунтованості, підтвердженням чого слугують логічність структурної побудови та змістовне наповнення дослідження, доволі широке коло опрацьованих літературних джерел із досліджуваної проблематики, а також обсяг проаналізованого фактичного матеріалу та статистичної інформації.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які сформульовано у дисертації, забезпечується застосуванням сучасного методичного інструментарію – як загальнонаукових методів пізнання, так і економіко-математичних методів. Крім того, на користь достовірності одержаних результатів свідчить вагома кількість наукових праць, опублікованих за темою дисертаційного дослідження, та їх апробація на профільних науково-практичних конференціях.

У висновках дисертації подано логічно обґрунтований підсумок здійсненої роботи, у якому повною мірою відображено ключові положення проведеного дослідження, а також окреслено можливі напрями їх упровадження у практичну площину.

Наведене вище дає підстави стверджувати про достатню обґрунтованість і достовірність наукових положень, рекомендацій та висновків дисертаційної роботи Вана Х.

4. Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних засад, розробці методичних підходів та формуванні практичних рекомендацій щодо формування соціально-комунікаційного забезпечення організації.

У дисертаційній роботі отримано результати, що мають наукову новизну та практичне значення:

удосконалено:

інтегральну модель СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу, яка на відміну від існуючих визначає структурні та системні принципи розвитку СКЗ організації відповідно до типу розвитку СКЗ, сфери діяльності та форми власності організації, що дозволяє враховувати структурні та поведінкові зміни в організаціях;

методичний інструментарій діагностики і моніторингу СКЗ організації, який на відміну від існуючих ґрунтується на ранжуванні рівня розвитку СКЗ

організації та визначенні типу розвитку СКЗ організації, що служить практичним підґрунтям для розробки цілеспрямованих управлінських втручань, спрямованих на формування та розвиток СКЗ організації. Складовою цього інструментарію є методичний підхід до визначення інтегрального показника оцінки рівня розвитку СКЗ організації, особливістю якого є врахування галузевої специфіки організації;

систему принципів формування СКЗ організації шляхом виокремлення додаткових принципів (системність, прозорість, діалогічність, адаптивність, етичність та відповідальність) та уточнення змісту існуючих принципів з урахуванням галузевої специфіки, що стає підґрунтям для розробки і обґрунтування комунікаційної стратегії організації;

класифікацію типів розвитку СКЗ організації, яка, на відміну від існуючих підходів, що зосереджуються переважно на формальних або технічних аспектах комунікації, базується на співвідношенні розвитку чотирьох компонентів СКЗ організації (інституційного, технічного, культурно-ціннісного та поведінково-управлінського) та виокремлює чотири типи організацій: «адаптивний» (збалансований розвиток усіх компонентів), «прихований потенціал» (сильна технічна база, слабкий культурний компонент), «технологічно залежний» (домінування технічних засобів, слабкі інституційні та культурні компоненти), «критичний розрив» (низький розвиток багатьох компонентів), що дозволяє обґрунтовано обирати пріоритетні напрями вдосконалення СКЗ залежно від виявленого типу та забезпечувати адресність управлінських впливів;

набули подальшого розвитку:

розуміння сутності поняття «СКЗ організації» як функціональної підсистеми сучасного менеджменту організації, яка об'єднує змістові, інституційні та технологічні компоненти соціальної взаємодії, що дозволяє сформувати безпечне, інклюзивне та стійке комунікаційне середовище в організації; обґрунтовано самотійність СКЗ як категорії менеджменту через розмежування його з поняттями «організаційні комунікації», «внутрішні комунікації» та «комунікативний менеджмент»;

класифікація механізмів формування СКЗ організації (структурні комунікаційні процедури, чотири потоки комунікації, соціотехнічний механізм, Digital Communication Framework, Integrated Communications, Stakeholder Communication Flow) та їх співвідношення з принципами формування СКЗ організації, що ґрунтується на інтеграційній матриці, яка є підґрунтям для вибору методів комунікації на основі своїх цілей, контексту та аудиторії організації;

складові оцінки рівня розвитку СКЗ організації шляхом впровадження багаторівневої системи моніторингу, що включає оцінку активності впровадження (щомісяця), проміжних результатів (щоквартально), кінцевих результатів (щорічно) та бізнес-впливу, та забезпечує безперервний зворотний зв'язок та можливість своєчасного коригування управлінських рішень щодо комунікативної стратегії організації.

5. Повнота викладення основних результатів в опублікованих наукових працях

Кількість, обсяг та якість опублікованих праць відповідають вимогам, встановленим Порядком 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.

Основні положення дисертаційної роботи опубліковані у 10 наукових працях загальним обсягом 3,76 друк. арк., з яких особисто автору належать 2,46 друк. арк., у тому числі 4 статті у наукових фахових виданнях, 1 одноосібний розділ у колективній монографії, 5 публікацій апробаційного характеру.

У наукових працях, опублікованих здобувачем, вичерпно відображено сутність і зміст одержаних результатів дослідження, а також їхню наукову новизну. Основні положення дисертаційної роботи доповідалися та дістали схвальну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях. З урахуванням зазначеного апробацію результатів дисертаційного дослідження слід визнати достатньою.

Опрацювання наукових публікацій здобувача дає підстави стверджувати, що викладені в них наукові положення мають вагому практичну цінність і засвідчують високий рівень самостійності виконаного дослідження.

6. Практичне значення результатів дисертаційного дослідження.

Практичне значення одержаних результатів зумовлене тим, що теоретичні положення, викладені в роботі, доведено до рівня конкретних методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування СКЗ організацій в умовах цифрової трансформації та воєнного стану. Прикладне застосування інтегральної моделі СКЗ організації, побудованої на засадах діагностично-програмного підходу, уможливорює розв'язання завдань підвищення результативності внутрішніх і зовнішніх комунікацій та забезпечення адаптивності організацій до змін зовнішнього середовища за умов високої невизначеності, тоді як ідентифікація типу розвитку СКЗ організації та діагностика його компонентів дають змогу подолати проблеми низького рівня залученості персоналу, недостатньої формалізації комунікаційних процедур і розриву між технічною оснащеністю та культурною інтеграцією.

Ключові положення дисертації, що мають прикладний характер, дістали практичне впровадження в діяльності вітчизняних промислових підприємств та організацій сфери послуг. Обґрунтовані теоретичні засади формування СКЗ, розроблене методичне забезпечення діагностики стану СКЗ організації, оцінювання рівня задоволеності персоналу комунікаційними процесами, а також диференційовані практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної стратегії застосовано в управлінні діяльністю ТОВ «ПЕТРОМЕТАЛ УКРАЇНА» (довідка про впровадження № 15/54-1 від 09.05.2026).

Запропонована інтегральна модель СКЗ організації на основі діагностично-програмного підходу, методичний інструментарій діагностики та моніторингу стану внутрішніх комунікацій, а також диференційовані рекомендації для виробничих підприємств використовуються в управлінні діяльністю ТОВ «Євробуд-2002» (довідка про впровадження № 48.08/2318 від 20.05.2026).

Пропозиції щодо теоретичного забезпечення формування СКЗ організації, які охоплюють уточнене тлумачення поняття СКЗ як функціональної підсистеми сучасного менеджменту, що інтегрує змістові, інституційні та технологічні компоненти соціальної взаємодії, його змістову модель (поєднання інституційного, технічного, культурно-ціннісного та поведінково-управлінського рівнів), понятійно-категоріальний базис дослідження комунікаційних процесів (зокрема, класифікацію механізмів СКЗ організації – структурних, соціотехнічних, цифрових, інституційних, культурно-ціннісних та орієнтованих на зацікавлені сторони – і систему принципів формування СКЗ організації: системності, прозорості, діалогічності, адаптивності, етичності та відповідальності), а також визначення впливу комунікаційних механізмів на господарську діяльність організації, впроваджено в освітній процес ХНЕУ ім. С. Кузнеця (довідка про впровадження № 26/86-04-42 від 10.06.2026 р.) під час підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» в освітній компоненті «Комунікативний менеджмент».

7. Академічна доброчесність

Аналіз дисертаційної роботи Ван Хунхай підтвердив відсутність будь-яких проявів академічного плагіату, фальсифікації або фабрикації. Дослідження не виявило жодних порушень академічної доброчесності, що підтверджено результатами перевірки за допомогою спеціальних програмних засобів. У вступі дисертаційної роботи здобувачем зазначено, що теоретичні узагальнення, практичні розробки, рекомендації та висновки отримані ним особисто в результаті творчої наукової роботи.

8. Дискусійні положення та недоліки дисертаційного дослідження

Відзначаючи загалом достатній рівень наукових здобутків дисертанта, обґрунтованість отриманих результатів, потрібно відзначити певні дискусійні положення та окремі зауваження:

8.1. Дискусійним видається логіка обґрунтування вагових коефіцієнтів інтегрального показника $I_{СКЗ}$ (стор. 144-145). У підрозділі 2.3 зазначено, що ваги

встановлювалися за принципом: механізми, для яких респонденти частіше декларують потребу у значних змінах, отримують вищу вагу. Водночас за шкалою оцінювання (табл. 2.5) варіант «потребує значною мірою» оцінюється в 0 балів, а «не потребує» – у 3 бали. За такої побудови компонент, що перебуває в найгіршому стані, одночасно отримує і найнижчу бальну оцінку, і найбільшу вагу, що спричиняє подвійний вплив однієї й тієї ж характеристики на підсумковий індекс. Крім того, потребує додаткової аргументації саме ототожнення «потреби в удосконаленні» з «вагомістю впливу компонента на ефективність СКЗ» – це різні за змістом категорії. Доцільно було б пояснити, чому не застосовано усталені процедури зважування (метод аналізу ієрархій, ентропійний метод, узгоджену експертну оцінку) та порівняти результати ранжування організацій за альтернативними наборами ваг.

8.2. Потребує уточнення характеристика емпіричної бази дослідження. У тексті вибірка описується подвійно: як опитування працівників 45 українських організацій і водночас як 45 опрацьованих анкет (у висновках – «45 організацій, n=45», стор. 220), стор. 98. Залишається нез'ясованим, що є одиницею аналізу – організація чи респондент, і скільки анкет припадає на одну організацію. Це має принципове значення, оскільки автор робить диференційовані висновки в розрізі сфери діяльності, форми власності, статі, віку, освіти та стажу, а за такого обсягу сукупності окремі підгрупи стають надто малочисельними для коректних узагальнень (зокрема, наведені показники на кшталт «42% установ для технічного блоку» чи «33% організацій потребують значної трансформації культури»). Твердження про репрезентативність вибірки за наявної гендерної асиметрії (75,6% жінок, стор. 98) також потребує додаткової аргументації із зазначенням розрахункової похибки та довірчих інтервалів.

8.3. У переліку методів дослідження задекларовано використання методів математичної статистики (стор. 23), проте в тексті роботи вони застосовані переважно на рівні описової статистики – розподілів частот і відсоткових співвідношень. У дисертації не наведено коефіцієнтів кореляції (стор. 130), оцінок статистичної значущості міжгрупових відмінностей, а також показників

внутрішньої узгодженості та надійності авторського анкетного інструментарію (стор. 96-148). При цьому термін «кореляція» вживається в описовому, а не в статистичному значенні. На нашу думку, доповнення роботи відповідними розрахунками суттєво посилює б доказовість висновків про галузеві та демографічні відмінності у сприйнятті компонентів СКЗ.

8.4. У підрозділі 3.2 автор коректно застерігає, що значення панелі моніторингу тенденцій (табл. 3.13) є ілюстративними (стор. 191), а квартальні показники Q2-Q4 побудовані на основі динамічної моделі очікуваного поетапного впровадження (стор. 192). Таким чином, апробація запропонованого інструментарію фактично здійснена на змодельованих, а не на фактично зафіксованих даних. Ураховуючи наявність трьох довідок про впровадження, роботу було б доцільно доповнити результатами реального застосування моделі щонайменше на одному з підприємств (ТОВ «ПЕТРОМЕТАЛ УКРАЇНА» або ТОВ «Євробуд-2002») із наведенням динаміки $I_{СКЗ}$ «до» і «після» впровадження запропонованих заходів.

8.5. Ураховуючи спеціальність, за якою виконано дисертацію, дещо фрагментарно висвітлено зв'язок рівня розвитку СКЗ із результативністю господарської діяльності організації. Серед наукових результатів заявлено визначення впливу комунікаційних механізмів на господарську діяльність, а в щорічному циклі оцінювання (стор. 211) передбачено вимірювання показників бізнес-впливу – плинності кадрів, продуктивності, задоволеності клієнтів. Проте цей зв'язок залишається окресленим процедурно: у роботі не показано, як саме зміна $I_{СКЗ}$ співвідноситься з переліченими показниками, і не наведено відповідних кількісних оцінок. Позитивно оцінюючи виокремлення автором шести груп ризиків упровадження та стратегій реагування (табл. 3.16), зазначимо, що ризики схарактеризовано лише за ймовірністю виникнення, без оцінки масштабу можливих наслідків та без орієнтовних ресурсних і часових параметрів запропонованих заходів, що ускладнює їх пріоритезацію на практиці.

Проте вказані зауваження лише додатково дають змогу переконатися у складності та багатоаспектності проблем, які вирішуються у дисертаційній

роботі і суттєво не впливають на її наукову і практичну значущість.

9. Загальна оцінка дисертації та її відповідність встановленим вимогам

На підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що дисертаційна робота Ван Хунхай на тему: «Формування соціально-комунікаційного забезпечення організації» є комплексним, самостійним, завершеним науковим дослідженням, що розкриває актуальні питання теорії та практики соціально-комунікаційного забезпечення організації. Дисертаційне дослідження характеризується високим рівнем самостійної роботи, вираженою авторською позицією щодо формулювання висновків та рекомендацій та здатністю автора креативно мислити та інтерпретувати теоретичний та практичний матеріал.

Враховуючи вище зазначене, вважаю, що дисертаційна робота Ван Хунхай виконана на високому теоретичному рівні і за змістом та повнотою викладення матеріалу відповідає заявленій спеціальності 073 «Менеджмент» та 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 її автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

професор кафедри економіки та
публічного управління

Полтавського державного

аграрного університету

доктор економічних наук, професор

Олександр ДОРОФЄЄВ

