

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента на дисертаційну роботу**  
**Цзяньпін Мяо (Jianping Miao)**  
**на тему: «Розвиток механізму організаційної культури**  
**мультинаціональної організації» / «Development of the mechanism of**  
**organizational culture of a multinational organization»,**  
**подану на здобуття ступеня доктора філософії**  
**галузі знань «Управління та адміністрування»**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

**Актуальність обраної теми дослідження та її зв'язок з науковими**  
**програмами, планами, темами**

Суб'єкти господарювання в різних країнах світу функціонують у складному, внутрішньо суперечливому поліетнічному та полікультурному середовищі, а культурні відмінності починають відігравати в усіх організаціях зростаючу роль та все сильніше впливають на (граничну) ефективність ділової діяльності. Саме це і обумовлює використання крос-культурного менеджменту як інструменту прийняття ефективних управлінських рішень, а ключовим аспектом при цьому стає саме організаційна культура як конкурентна перевага мультинаціональних компаній та механізм її розвитку в конкретній мультинаціональній організації.

Тому розвиток теоретичних та методичних засад розвитку організаційної культури персоналу мультинаціональних організацій у контексті врахування впливу національної культури у крос-культурному середовищі потребує кардинального переосмислення в умовах впливу глобалізаційних процесів.

Актуальність тематики, мети та поставлених завдань дисертації Цзяньпін Мяо на тему: «Розвиток механізму організаційної культури мультинаціональної організації» відповідає планам наукових досліджень Харківського національного університету радіоелектроніки за науково-дослідною темою «Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку та економічної безпеки суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0122U00510), що підтверджує актуальність та цінність напрацювань дослідження, та за якою

представлена низка розробок щодо теоретичних засад, методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо розвитку механізму організаційної культури мультинаціональних організацій. Викладені науково-практичні результати за цим науковим дослідженням представлені у дисертаційній роботі. Таким чином, тематика дисертації та викладені в дисертаційному дослідженні пропозиції й висновки є актуальними і мають науково-теоретичне та практичне значення.

### **Ступень обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій**

Представлена дисертаційна робота Цзяньпін Мяо на тему: «Розвиток механізму організаційної культури мультинаціональної організації», та опубліковані праці дають можливість визначити, що наукові результати, висновки та рекомендації, отримані здобувачкою, характеризуються достатнім рівнем обґрунтованості і достовірності та є професійно обґрунтованими.

У дисертації були використані положення сучасних теорій менеджменту та крос-культурного менеджменту, що свідчить про їх значне теоретичне підґрунтя та актуальність, яка підтверджується значною і достатньою кількістю наукових і аналітичних літературних джерел з досліджуваної тематики, в т. ч. теоретико-методологічних, методичних та науково-практичних, що дозволило авторці здійснити глибокий критичний аналіз фактичного матеріалу та досягти поставлених наукових результатів.

Обґрунтованість і достовірність наукових та практичних рекомендацій дисертації підтверджується коректним використанням загальних і спеціальних методів дослідження, що адекватно описують об'єкт та предмет дослідження, а саме наступні методи: методи теоретичного узагальнення, структурно-логічний аналіз, контент-аналіз, методи описової статистики експертних даних, метод канонічного аналізу та ін.

Обсяги первинної інформації, використані для отримання наукових і практичних рекомендацій щодо розвитку організаційної культури мультинаціональної організації і підтвердження висунутих гіпотез, є достатніми й є як законодавчими та нормативними документи з питань управління організаційною культурою персоналу організацій, результатами міжнародних

досліджень, рейтингування та індексування, оприлюднені міжнародними інституціями та міжнародними проектами – GLOBE, Hofstede Insights, та офіційними статистичними даними щодо функціонування організацій, оприлюднені на їх офіційних сайтах.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі, підтверджується їх публікацією наукових статей у фахових виданнях України, одноосібним розділом в монографії, статтею у періодичному іноземному науковому виданні, проіндексованому у базах даних Web of Science Core Collection та Scopus, матеріалів у профільних міжнародних науково-практичних конференціях.

Представлені результати є логічно обґрунтованими і достовірними, їх доцільно розглядати як суттєвий підсумок проведеного дослідження, що повністю відображає основні положення дисертаційної роботи, які сприятимуть підвищення ефективності діяльності мультинаціональних організацій в умовах крос-культурного середовища.

### **Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі**

Аналіз дисертаційної роботи та опублікованих авторкою наукових праць дає підстави стверджувати, що основні наукові положення, висновки і рекомендації отримані здобувачкою самостійно та містять низку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій, які присвячені розробленню, науковому обґрунтуванню та практичній апробації теоретичного і методичного забезпечення розвитку механізму організаційної культури мультинаціональної організації, що функціонує в умовах різноманіття національних культур. Основні положення наукової новизни, представлені у дисертації, полягають в отриманих наукових результатах.

За результатами ґрунтовного теоретичного й практичного аналізу особливостей організаційної культури мультинаціональної організації, що функціонує в умовах різноманіття національних культур, авторкою удосконалено механізм організаційної культури мультинаціональної організації, основу якого складають принципи, функції, ресурси, методи, інструменти і

засоби впливу на управлінські процеси, які застосовуються керівництвом організації всіх ієрархічних рівнів (с. 75-76 та с. 185-188).

З метою зміцнення методичного підґрунтя крос-культурного менеджменту авторкою запропоновано удосконалений методичний підхід до комплексної оцінки організаційної культури персоналу мультинаціональної організації з урахуванням національного контенту. Особливістю такого підходу є визначення наявності або відсутності конфлікту між національною та організаційною культурою персоналу мультинаціональної організації (с. 125-136).

Для корегування складових механізму організаційної культури мультинаціональної організації відповідно до національної культури країни, в якій функціонує організація, авторкою запропоновано удосконалену послідовність розвитку механізму організаційної культури в мультинаціональній організації. Ця послідовність дозволяє враховувати рівень сумісності домінуючого типу організаційної культури до вимог національної культури країни, в якій функціонує організація (с. 188-198).

До наукових здобутків авторки, що дістали подальший науковий розвиток, доцільно віднести запропонований науковий підхід до трактування сутності поняття «організаційна культура мультинаціональної організації». Комплексність такого підходу базується на поєднанні ціннісного підходу до сутності поняття «організаційна культура» з природою поняття «мультинаціональна організація» (с. 54-58).

З метою зміцнення наукового підґрунтя основних теоретичних положень дисертації авторкою запропоновано подальший розвиток класифікації підходів до визначення сутності поняття «організаційна культура». Особливістю цієї класифікації є введення ціннісного підходу, який висвітлює взаємозв'язок та взаємовплив між організаційною та національною культурами персоналу мультинаціональної організації, яка функціонує в умовах різноманіття національних культур (с. 46-52).

За результатами ґрунтового теоретичного аналізу впливу середовища організації на процеси формування та розвитку її організаційної культури, авторкою запропоновано подальший розвиток систематизації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на процеси формування та розвитку організаційної культури (с. 34-38).

Заслуговує на увагу також пропозиція авторки щодо подальшого розвитку трактування сутності поняття «механізм організаційної культури

мультинаціональної організації мультинаціональної організації». Оскільки запропонований науковий підхід також комплексним, тому що ґрунтується на поєднанні багатомірного і багаторівневого підходів до дослідження механізму організаційної культури, і результатом впровадження якого є повна ідентифікація співробітників себе з організацією (с. 73-74).

Висунуті на захист положення наукової новизни опубліковані у достатній кількості й обсязі, а саме в цілому 6 зарахованих публікаціях. А саме: 3 статтях у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України; 1 статті у періодичному науковому виданні, проіндексованому у базах даних Web of Science Core Collection та Scopus (що зараховано за 2 публікації, оскільки відноситься до першого-другого кuartилів відповідно до класифікації SCImago Journal Rank), 1 одноосібному розділі у колективній монографії, 1 статті у періодичному науковому виданні інших країн (Польща), а також у матеріалах 5 міжнародних фахових конференцій, з яких особисто авторці належить 4,24 ум.-друк. арк.

Наукові результати відзначаються достатнім рівнем обґрунтованості та достовірності, оскільки отримані на основі застосування сучасних теорій менеджменту та крос-культурного менеджменту, коректного використання відповідно до складності й сутності досліджуваної проблеми методів наукового пізнання, обробки значного обсягу наукової інформації та достовірної вибірки статичних даних, а також опрацювання відповідей персоналу мультинаціональних організацій, значної кількості сучасних вітчизняних та зарубіжних наукових літературних джерел.

### **Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження, можливі шляхи використання результатів дослідження**

Теоретична цінність отриманих наукових результатів полягає в удосконаленні та розвитку теоретичних та методичних положень щодо розвитку механізму організаційної культури в мультинаціональній організації, що функціонує в умовах різноманіття національних культур.

Основні теоретичні здобутки авторки, що базуються на сучасних теоріях менеджменту та крос-культурного менеджменту полягають в удосконаленні та подальшому розвитку таких понять та положень:

«організаційна культура мультинаціональної організації», шляхом досягнення єдиних цілей організації через проголошені цінності організаційної культури;

класифікація підходів до визначення сутності поняття «організаційна культура», особливістю якої є введення ціннісного підходу;

систематизація факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на процеси формування та розвитку організаційної культури;

«механізм організаційної культури мультинаціональної організації мультинаціональної організації», що дозволяє отримати повну ідентифікацію співробітників себе з організацією.

Вище зазначені положення наукової новизни є суттєвим здобутком розвитку сучасних теорій менеджменту та крос-культурного менеджменту, логічно їх доповнюють та враховують вплив різноманіття національних культур на діяльність мультинаціональних організацій. Підтвердженням значущості розроблених положень є їх використання у навчальному процесі двох вищих навчальних закладах Китаю та України. Так, в Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця для підготовки бакалаврів за спеціальністю 073 «Менеджмент» в освітній компоненті «Крос-культурний менеджмент» впроваджені здобутки Цзяньпін Мяо, що засвідчує довідка про впровадження № 23/86-02-33 від 13.06.2023 р. Педагогічному університеті Нецзян (Neijiang Normal University), Школа економіки та менеджменту (School of Economics and Management) під час викладання дисциплін напряму Бізнес-адміністрування також використовуються наукові здобутки Цзяньпін Мяо, що засвідчує довідка про впровадження від 25.04.2023 р.

Практична значущість положень дисертації полягає у:

механізм організаційної культури мультинаціональної організації, що дозволяє адаптувати ключові характеристики організаційної культури відповідно до впливу факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою отримання бажаної поведінки персоналу для досягнення цілей мультинаціональної організації;

методичний підхід до комплексної оцінки організаційної культури персоналу мультинаціональної організації з урахуванням національного

контенту, який дає можливість визначення наявності або відсутності конфлікту між національною та організаційною культурою персоналу мультинаціональної організації;

послідовність розвитку механізму організаційної культури в мультинаціональній організації, що вираховує рівень сумісності домінуючого типу організаційної культури до вимог національної культури країни, в якій функціонує для організації.

Практичну спрямованість результатів дисертаційного дослідження підтверджує їх доведеність до рівня практичних рекомендацій, основні з яких впроваджені у діяльність: китайської мультинаціональної організації Television Culture Media Co. Ltd впроваджено практичні рекомендації щодо механізму розвитку організаційної культури на основі особливостей національної культури співробітників цієї організації, що засвідчує довідка від 23.05.2023 р.; української мультинаціональної організації ТОВ «ВЕНТ-МЕДИКАЛ» впроваджені рекомендації та практичні пропозиції щодо розвитку механізму організаційної культури та корегування особливостей організаційної культури української мультинаціональної організації ТОВ «ВЕНТ-МЕДИКАЛ» з урахуванням національної культури її персоналу, які є результатом аналізу особливостей організаційної культури персоналу ТОВ «ВЕНТ-МЕДИКАЛ», що засвідчує довідка № 11/06 від 26.06.2023 р.

### **Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях**

Основний зміст дисертації відображено у 5 фахових наукових публікаціях здобувачки (які зараховано як 6 наукових публікацій), а саме: 3 статтях у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України; 1 статті у періодичному науковому виданні, проіндексованому у базах даних Web of Science Core Collection та Scopus (що зараховано за 2 публікації, оскільки відноситься до першого-другого квартилів відповідно до класифікації SCImago Journal Rank), 1 одноосібному розділі у колективній монографії, 1 статті у періодичному науковому виданні інших країн (Польща).

Результати дисертації пройшли достатню апробацію на міжнародних профільних науково-практичних конференціях, що підтверджується

публікацією 5 тез доповідей. обсяг публікацій становить 6,84 ум.-друк. арк., особисто авторці належить 4,24 ум.-друк. арк.

У спільних наукових публікаціях авторкою враховано тільки ту частину, яка не стосується наукової новизни співавторів статей, що свідчить про академічну добросовісність авторки дисертації.

Вивчення змісту опублікованих статей та тез доповідей на конференціях дозволяє визначити, що Цзяньпін Мяо виконала 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 № 44 від 12.01. 2022 р. На підставі результатів цього, оприлюднення та апробацію результатів дисертаційного дослідження слід вважати достатньою.

З урахуванням вище зазначеного можна зробити висновок про те, що опубліковані праці в повній мірі відображають основні положення, результати та наукову новизну дослідження.

### **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертація складається з анотацій, списку публікацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У додатках представлено копії довідок про апробацію результатів, отриманих в ході дослідження та участь у наукових дослідженнях. Обсяг основного тексту дисертації становить 197 сторінок (8,2 авт. арк.), що цілком відповідає встановленим вимогам.

Виклад матеріалу роботи здійснено у науковому стилі з дотриманням вимог до структури та логіки дослідження згідно завдань, спрямованих на досягнення визначеної мети дисертаційного дослідження. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України №40 від 12.01.2017 зі змінами від 31.05.2019 р.



## **Академічна доброчесність**

При глибокому розгляді дисертаційної роботи Цзяньпін Мяо не виявлено академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності.

### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

Визначаючи в цілому позитивне враження від дисертаційного дослідження, високий науковий рівень його виконання й вагоме практичне значення одержаних авторкою практичних результатів, слід вказати деякі недоліки, зауваження та дискусійні положення, що є у роботі.

1. В розд. 2.1 наведено достатньо детальний аналіз впливу національної культури на складові механізми організаційної культури на прикладі Китаю та України. Однак дані, які наведені за підходом Хофстеде, датовані 2010 роком. Було б доцільно навести більш актуальні дані за цим підходом.

2. На стор. 101 зазначено, що шостий культурний вимір національних культур за підходом Хофстеде «поблажливість проти обмеження», безпосередньо не впливає на організаційну культуру мультинаціональних організацій. Було б доцільним навести більш детальне пояснення, чому зроблено подібний висновок.

3. У розділі 2 запропоновано методичний підхід до комплексної оцінки організаційної культури персоналу мультинаціональної організації з урахуванням національного контенту, який є обґрунтованим і достатньо детально представленим. Також було б доречно в розд. 2.3 навести більш детальне пояснення, чому в запропонованому підході на 4 стадії обираються саме підходи Хофстеде, Шварца та Рокіча.

4. На стор. 109 наведено рис. 2.1, на якому представлено напрями дослідження цінностей у крос-культурному менеджменті. Було б доцільним навести більш детальне пояснення, чому саме визначені на рисунку напрями проаналізовано.

5. У розділі 3 проведено достатньо обґрунтовану та детально представлену комплексну оцінку організаційної культури персоналу китайських та українських мультинаціональних організацій з урахуванням національного

контенту. Також було б доречно наглядно навести результати цієї комплексної оцінки організаційної культури персоналу китайських та українських мультинаціональних організацій в одній загальній таблиці.

Викладені зауваження не зменшують наукової та практичної цінності результатів дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, сутність і доведеність положень наукової новизни.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Цзяньпін Мяо на тему «Розвиток механізму організаційної культури мультинаціональної організації», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», виконана на високому науковому рівні і є завершеною науково-дослідницькою працею, в якій представлені пропозиції щодо вирішення актуального науково-практичного завдання з подальшого розвитку теоретичних засад, розроблення методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо розвитку механізму організаційної культури мультинаціональних організацій.

Представлені в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації в комплексі дозволяють констатувати досягнення поставленої мети і завдань дослідження, матеріали дисертації викладені з дотриманням чіткого наукового стилю та логіки дослідження, висновки і рекомендації є достовірними й обґрунтованими, положення наукової новизни, рівень яких («удосконалено», «дістало подальшого розвитку») визначено коректно та змістовно. Вони пройшли необхідну апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях та у повному обсязі відображені у публікаціях здобувачки у необхідній кількості, обсязі та якості наукових видань. Структура й обсяг роботи відповідають встановленим вимогам. За сутністю викладені пропозиції не суперечать сучасним положенням теорій менеджменту та крос-культурного менеджменту, розвивають їх і поглиблюють у відповідності з новітніми тенденціями розвитку сучасних концепцій крос-культурного менеджменту.

Тематика дисертаційного дослідження є актуальною, відповідає програмним та нормативним документам України, напрямам пріоритетних

наукових досліджень та тенденціям розвитку сучасних концепцій крос-культурного менеджменту.

Таким чином, дисертація Цзяньпін Мяо на тему «Розвиток механізму організаційної культури мультинаціональної організації» за змістом 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 № 44 від 12.01 2022 р., а її авторка Цзяньпін Мяо – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії у галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
Полтавського університету  
економіки і торгівлі  
Міністерства освіти і науки України

Людмила ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ

Підпис професора Шимановської-Діанич Л. М.

ЗАСВІДЧУЮ

Вчений секретар  
Полтавського університету  
економіки і торгівлі

