

РЕЦЕНЗІЯ

офіційного рецензента доктора економічних наук, професора

Шаповалової Інги Олексіївни

на дисертаційну роботу **Данієли Цихетнер-Хіртенлінер**

«Формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством»,

яку подано на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

1. Актуальність теми дисертаційної роботи

Численні дослідження доводять, що представники різних поколінь демонструють суттєві відмінності в цінностях, культурних нормах, очікуваннях, світосприйнятті, поведінці, викликані поєднанням специфічного історичного, соціального, технологічного, культурного контексту, властивого тому чи іншому поколінню. Своєю чергою, такі відмінності суттєвим чином відображаються на мотивації, трудовій поведінці, кар'єрних очікуваннях і взагалі – важливості роботи у житті для представників різних поколінь, а отже, і вимагають диференційованого підходу до управління. Розуміння того, як стилі лідерства узгоджуються з уподобаннями та мотивацією різних поколінь, може сприяти створенню позитивного робочого середовища та максимізації продуктивності співробітників.

З іншого боку, керівники підприємств також часто належать до різних поколінь, що відбивається на властивих їм стилях лідерства. Їх несумісність із очікуваннями і вподобаннями підлеглих може викликати серйозні складнощі, що негативно відіб'ються на зацікавленості, вмотивованості, лояльності і продуктивності працівників. Більш того, кожна організація рано чи пізно зіштовхується з проблемою планування спадкоємності керівництва, оскільки старші керівники попередніх поколінь виходять на пенсію або змінюють свої посади. Розуміння того, як розвиваються стилі лідерства під час зміни поколінь, має вирішальне значення для забезпечення плавного процесу організаційної

наступності.

Особливої уваги розглянуте питання заслуговує в період зміни поколінь, коли представники того чи іншого покоління активно виходять на ринок праці вперше, що стає серйозним викликом для їх керівників, а отже, вимагає глибокого вивчення і розробки адекватного інструментарію реагування. Саме це відбувається сьогодні, коли представники покоління Z отримують свою першу роботу. А отже, дисертаційне дослідження Данієли Цихетнер-Хіртенлінер охоплює безумовно актуальну тему.

2. Зв'язок теми дисертаційної роботи з науковими планами, програмами, дослідженнями.

Дисертація виконана згідно з планами наукових досліджень Полтавського державного аграрного університету в рамках науково-дослідної теми «Управління національною безпекою в контексті глобалізаційних викликів: макро-, мікрорегіональний та галузевий рівні» (номер державної реєстрації 0118U1005209), що додатково підкреслює актуальність дослідження.

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

Наукові положення, висновки та рекомендації, що містяться у дисертаційній роботі Данієли Цихетнер-Хіртенлінер, базуються на глибокому і всебічному аналізі численних наукових джерел інформації (230 позицій, с. 202–223), включаючи монографії, наукові статті, довідкові видання, результати глобальних панельних досліджень, дані офіційної статистики, тощо, присвячені дослідженню проблем формування стилю лідерства, залучення та мотивації працівників, крос-культурного менеджменту, організаційної поведінки, теорії поколінь, життєвого циклу організації, компетентнісного підходу в управлінні, а також особливостям управління і стилів лідерства, притаманних українським і австрійським компаніям. Цитування й узагальнення таких джерел свідчать про високий рівень обізнаності дисертантки як щодо класичних теорій, так і

сучасного стану означених питань, становлячи системне підґрунтя проведеному дослідженню.

Широке використання в роботі методів наукового дослідження, таких як теоретичне узагальнення (с. 27–61, 64–77, 79–85, 91–96, 123–127, 130, 155–156), морфологічний аналіз (с. 27–28), порівняння (с. 31–52, 166), синтез (с. 62–97, 120–122, 130, 135, 170–171), структурно-логічний аналіз (с. 86–95), експертне опитування (с. 107–109, 130–134, 159, 225–260), кореляційний аналіз (с. 110–111), дисперсійний аналіз (с. 112–118), контент-аналіз (с. 128–130), ранжування (с. 131), описова статистика (с. 132–134), історичний метод (с. 156–159, 161–166), графічний метод (с. 26, 43, 69, 86, 102, 113, 115–118, 130, 142, 156, 162, 164, 168), забезпечили достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації. Грамотне використання зазначених методів дозволило досягти поставленої в роботі мети і повною мірою виконати намічені завдання, які відповідають меті дослідження, сформульовані логічно та повною мірою розкривають зміст роботи.

Все це свідчить про високий рівень обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, отриманих в дисертаційному дослідженні, які логічно випливають з результатів представленого дослідження і в сукупності розвивають сучасні теорії формування стилю лідерства в контексті поколінських особливостей лідерів та підлеглих.

4. Новизна наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих в дисертації

Одержані в дисертаційній роботі та опубліковані результати містять ознаки наукової новизни, що засвідчує особистий внесок автора в розвиток теорії лідерства.

Зміст дисертації повною мірою розкриває тему дослідження, послідовно вирішуючи такі завдання

узагальнити визначення понять «лідерство» та «стиль лідерства»;

удосконалити теоретичні положення щодо формування стилю лідерства,

узагальнити класифікацію стилів та притаманних кожному з них компетентностей;

розкрити особливості поколінських цінностей та психологічних особливостей керівників сучасних підприємств;

виявити культурну диференціацію стилів лідерства в глобальному середовищі;

розробити концептуальні положення формування стилю лідерства в умовах зміни поколінь менеджерів на підприємстві;

запропонувати методичне забезпечення процедури формування стилю лідерства на різних етапах життєвого циклу підприємства;

обґрунтувати матрицю компетенцій лідерів, диференційованих з огляду на різні покоління та особливості національної культури.

В результаті вирішення поставлених в роботі завдань отримано елементи наукової новизни:

1. Вперше запропоновано концептуальні положення щодо формування стилю лідерства в умовах зміни поколінь менеджерів, які визначають місце лідерства в управлінні підприємством і вплив стилю лідерства на ефективність його діяльності; пов'язують стиль лідерства з індивідуальними характеристиками та цінностями менеджерів; рекомендують використовувати різні стилі лідерства відповідно до національної культури, стадії життєвого циклу підприємства й покоління, до якого належать працівники, наголошуючи, що на зламі поколінь можуть виникати специфічні стилі лідерства; означені положення в сукупності створюють теоретичне підґрунтя для формування стилю лідерства, беручи до уваги названі фактори.

Результат опубліковано в розділі колективної монографії, двох статтях фахових наукових видань категорії В, у періодичному науковому виданні, проіндексованому у базах даних Web of Science Core Collection та Scopus, матеріалах двох міжнародних науково-практичних конференцій:

Zehetner-Hirtenlehner D. Formation of the leadership style of Generation Z. Actual problems of innovative economy and law. 2023. № 3, P. 79–84. (0,64 cond.-

printed sheets).

URL: <http://apie.org.ua/uk/publications-uk/2023-3/>.

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-12>.

Lepeyko T., Zehetner D., Zehetner A. Theoretical background of leadership style differentiation: generation aspect. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2022. Т. 27. Вип. 3 (93). С. 66–71. (0,81 cond.-printed sheets / 0,27 cond.-printed sheets).

URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2022_27_3/14.pdf.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-12>.

Zehetner A., Zehetner D., Lepeyko T., Blyznyuk T. Generation Z's expectations of their leaders: a cross-cultural, multi-dimensional investigation of leadership styles. ECMLG 2022 18th European Conference on Management, Leadership and Governance. Lisboa, Portugal. 2022 (November). Vol. 18. No 1. P. 447–455. (0,96 cond.-printed sheets / 0,24 cond.-printed sheets).

URL:

<https://papers.academicconferences.org/index.php/ecmlg/article/view/891>.

DOI: <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.891>.

Zehetner D. Contemporary approach to leadership style formation during the process of generation transition at modern working place. Management of the 21st Century: Globalization Challenges. Prague, Czech Republic. 2023. Issue 4. 319 p. P. 311–318. (0,50 cond.-printed sheets).

URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30073>.

Zehetner D., Lepeyko T., Zehetner A. Formation of the leadership style in the enterprise management in the process of generation transition. New Economics - 2019. Kyiv, Ukraine, November 14-15, 2019. P. 9–14. (0,36 cond.-printed sheets / 0,12 cond.-printed sheets).

URL:

http://www.aenu.org/download/monographs/Forum2019_T2.pdf#page=9.

Zehetner A., Zehetner D. Recruitment marketing: Do we understand what Generation Z expects from its future employers? International Institute of Social and Economic Sciences. Proceedings of the 49th International Academic Conference,

Dubrovnik, Croatia, 2019. P. 185–186. (0,06 cond.-printed sheets / 0,03 cond.-printed sheets).

URL: <https://ideas.repec.org/p/sek/iacpro/9812299.html>.

2. Вдосконалено визначення понять «лідерство» та «стиль лідерства» на основі врахування поколінських і культурних аспектів керівників і підлеглих, дозволяючи тим самим сформулювати концептуальні положення та методичні рекомендації щодо формування стилю лідерства в умовах зміни поколінь, що є особливо цінним з огляду на вихід на ринок праці представників покоління Z.

Результат опубліковано в розділі колективної монографії, статті фахового наукового видання категорії В:

Lepeyko T., Zehetner D., Zehetner A. Theoretical background of leadership style differentiation: generation aspect. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2022. Т. 27. Вип. 3 (93). С. 66–71. (0,81 cond.-printed sheets / 0,27 cond.-printed sheets).

URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2022_27_3/14.pdf.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-12>.

3. Вдосконалено перелік лідерських компетенцій, а також вимоги до ступеня їх прояву залежно від приналежності підлеглих до певного покоління і національної культури, що може слугувати орієнтиром для формування стилю лідерства залежно від означених факторів.

Результат опубліковано в розділі колективної монографії, двох статтях періодичних наукових видань інших країн, матеріалах шести міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій:

Zehetner D. Contemporary approach to leadership style formation during the process of generation transition at modern working place. Management of the 21st Century: Globalization Challenges. Prague, Czech Republic. 2023. Issue 4. 319 p. P. 311–318. (0,50 cond.-printed sheets).

URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30073>.

Zehetner A., Zehetner D. Complement or compensate? Interaction of IQ and

job experience with emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. Vol. 13. No. 4, 2019. P. 106–112. (0,50 cond.-printed sheets / 0,25 cond.-printed sheets).

URL: <https://articlegateway.com/index.php/JMDC/article/view/2356/2244>.

DOI: <https://doi.org/10.33423/jmdc.v13i4.2356>.

Zehetner D., Lepeyko T., Zehetner A. What does Generation Z expect from their future leaders? *Journal of corporate responsibility and leadership: JCR&L*. 2020. Vol. 7. №3, P. 57–79. (1,26 cond.-printed sheets / 0,42 cond.-printed sheets).

URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30074>.

DOI: <https://doi.org/10.12775/JCRL.2020.011>.

Zehetner D., Lepeyko T., Zehetner A. Formation of the leadership style in the enterprise management in the process of generation transition. *New Economics* - 2019. Kyiv, Ukraine, November 14-15, 2019. P. 9–14. (0,36 cond.-printed sheets / 0,12 cond.-printed sheets).

URL:

http://www.aenu.org/download/monographs/Forum2019_T2.pdf#page=9.

Zehetner A., Zehetner D. Recruitment marketing: Do we understand what Generation Z expects from its future employers? *International Institute of Social and Economic Sciences. Proceedings of the 49th International Academic Conference*, Dubrovnik, Croatia, 2019. P. 185–186. (0,06 cond.-printed sheets / 0,03 cond.-printed sheets).

URL: <https://ideas.repec.org/p/sek/iacpro/9812299.html>.

Zehetner A., Zehetner D., Neuner M. Complement or compensate? Interaction of IQ and job experience with emotional intelligence in explaining sales negotiation performance. Paper presented at the 48th Annual EMAC (European Marketing Academy) conference, Hamburg, Germany, May 24–27, 2019. (0,51 cond.-printed sheets / 0,17 cond.-printed sheets).

URL: <http://proceedings.emac-online.org/pdfs/A2019-9365.pdf>.

Zehetner A., Zehetner D., Lepeyko T. Students' career decision-making self-efficacy: Lessons for recruitment marketing in different cultures. Paper presented at

the 11th Regional EMAC Regional conference, Zagreb (online), September 16–19, 2020. (0,84 cond.-printed sheets / 0,28 cond.-printed sheets).

URL: <http://proceedings.emac-online.org/pdfs/R2020-84992.pdf>.

Zehetner A., Blyznyuk T., Myronova O., Zehetner D. Cross-cultural differences in career planning capabilities of students: Learnings for recruitment marketing and employer branding. 49th Annual EMAC Conference. Budapest: EMAC, Budapest, Hungary. 2020. P. 1–10. (0,48 cond.-printed sheets / 0,12 cond.-printed sheets).

URL: <http://proceedings.emac-online.org/pdfs/A2020-63989.pdf>.

Zehetner D., Lepeyko T., Zehetner A. The „Ideal “ Leadership Style in the Confluence of Generations and Cultures in the Workplace: Development of a Research Model and Pretest. Full Paper in Global Business Conference. 2021, Zagreb, Croatia. P. 249–258. (0,57 cond.-printed sheets / 0,19 cond.-printed sheets).

URL:

https://openscholar.dut.ac.za/jspui/bitstream/10321/3761/3/DobbelsteinCorbishleyMasoson_202021.pdf#page=250.

4. Отримав подальший розвиток комплекс ключових складових робочого середовища, необхідний для ефективного формування транзитивного стилю лідерства, а саме: ставлення до роботи, мотиваційні фактори, організаційна структура, технологія, кооперація, комунікація та відповідні технології, що забезпечить ефективну взаємодію представників різних поколінь в процесі їх зміни;

Результат опубліковано в розділі колективної монографії, двох статтях фахових наукових видань категорії В, у періодичному науковому виданні, проіндексованому у базах даних Web of Science Core Collection та Scopus, матеріалах двох міжнародних науково-практичних конференцій:

Zehetner-Hirtenlehner D. Formation of the leadership style of Generation Z. Actual problems of innovative economy and law. 2023. № 3, P. 79–84. (0,64 cond.-printed sheets).

URL: <http://apie.org.ua/uk/publications-uk/2023-3/>.

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-12>.

Lepeyko T., Zehetner D. Contemporary approach to the generations transition and cooperation at modern working place. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4. P. 33–39. (0,74 cond.-printed sheets / 0,37 cond.-printed sheets).

URL: <http://ujae.org.ua/en/contemporary-approach-to-the-generationstransition-and-cooperation-at-modern-working-place/>.

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-4>.

Zehetner A., Zehetner D., Lepeyko T., Blyznyuk T. Generation Z's expectations of their leaders: a cross-cultural, multi-dimensional investigation of leadership styles. *ECMLG 2022 18th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Lisboa, Portugal. 2022 (November). Vol. 18. No 1. P. 447–455. (0,96 cond.-printed sheets / 0,24 cond.-printed sheets).

URL: <https://papers.academicconferences.org/index.php/ecmlg/article/view/891>.

DOI: <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.891>.

Zehetner D. Contemporary approach to leadership style formation during the process of generation transition at modern working place. *Management of the 21st Century: Globalization Challenges*. Prague, Czech Republic. 2023. Issue 4. 319 p. P. 311–318. (0,50 cond.-printed sheets).

URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30073>.

Zehetner A., Zehetner D., Lepeyko T. Students' career decision-making self-efficacy: Lessons for recruitment marketing in different cultures. Paper presented at the 11th Regional EMAC Regional conference, Zagreb (online), September 16–19, 2020. (0,84 cond.-printed sheets / 0,28 cond.-printed sheets).

URL: <http://proceedings.emac-online.org/pdfs/R2020-84992.pdf>.

Zehetner A., Blyznyuk T., Myronova O., Zehetner D. Cross-cultural differences in career planning capabilities of students: Learnings for recruitment marketing and employer branding. 49th Annual EMAC Conference. Budapest:

EMAC, Budapest, Hungary. 2020. P. 1–10. (0,48 cond.-printed sheets / 0,12 cond.-printed sheets).

URL: <http://proceedings.emac-online.org/pdfs/A2020-63989.pdf>.

5. Отримала подальший розвиток процедура формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь, яка передбачає оцінку поточного стилю лідерства, що домінує в організації, аналіз культурних і поколінських характеристик лідера, визначення стадії життєвого циклу організації, визначенні характеристик трансформаційного стилю лідерства, що має бути застосований у контексті зміни поколінь, а також формуванні та здійсненні переходу до такого стилю лідерства з урахуванням поколінських і ціннісних характеристик керівників і життєвого циклу організації, оцінці відповідності сформованого стилю стадії життєвого циклу і на цій основі – визначення необхідності корегування стилю лідерства, яка дозволяє привести стилі лідерства, що використовуються в організації, у відповідність до ключових вимог, що забезпечують прийнятність таких стилів лідером і його підлеглими, а також відповідність стадії життєвого циклу організації.

Результат опубліковано в розділі колективної монографії, у періодичному науковому виданні, проіндексованому у базах даних Web of Science Core Collection та Scopus, статті фахового наукового видання категорії В, матеріалах двох міжнародних науково-практичних конференцій:

Lepeyko T., Zehetner D. Contemporary approach to the generations transition and cooperation at modern working place. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2022. Volume 7. № 4. P. 33–39. (0,74 cond.-printed sheets / 0,37 cond.-printed sheets).

URL: <http://ujae.org.ua/en/contemporary-approach-to-the-generationstransition-and-cooperation-at-modern-working-place/>.

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-4>.

Zehetner A., Zehetner D., Lepeyko T., Blyznyuk T. Generation Z's expectations of their leaders: a cross-cultural, multi-dimensional investigation of

leadership styles. ECMLG 2022 18th European Conference on Management, Leadership and Governance. Lisboa, Portugal. 2022 (November). Vol. 18. No 1. P. 447–455. (0,96 cond.-printed sheets / 0,24 cond.-printed sheets).

URL:

<https://papers.academicconferences.org/index.php/ecmlg/article/view/891>.

DOI: <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.891>.

Zehetner D. Contemporary approach to leadership style formation during the process of generation transition at modern working place. Management of the 21st Century: Globalization Challenges. Prague, Czech Republic. 2023. Issue 4. 319 p. P. 311–318. (0,50 cond.-printed sheets).

URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30073>.

Zehetner D., Lepeyko T., Zehetner A. Formation of the leadership style in the enterprise management in the process of generation transition. New Economics - 2019. Kyiv, Ukraine, November 14-15, 2019. P. 9–14. (0,36 cond.-printed sheets / 0,12 cond.-printed sheets).

URL:

http://www.aenu.org/download/monographs/Forum2019_T2.pdf#page=9.

Zehetner D., Lepeyko T., Zehetner A. The „Ideal “ Leadership Style in the Confluence of Generations and Cultures in the Workplace: Development of a Research Model and Pretest. Full Paper in Global Business Conference. 2021, Zagreb, Croatia. P. 249–258. (0,57 cond.-printed sheets / 0,19 cond.-printed sheets).

URL:

https://openscholar.dut.ac.za/jspui/bitstream/10321/3761/3/DobbelsteinCorbishleyMasoson_202021.pdf#page=250.

5. Теоретична цінність і практична значущість наукових результатів

Теоретична цінність розробок здобувачки полягає у тому, що вони розвивають сучасну теорію лідерства за рахунок урахування поколінських і культурних особливостей керівників і працівників, а також стадії життєвого циклу підприємств. Теоретично значимими є такі наукові результати:

уточнені поняття «лідерство» та «стиль лідерства»;
узагальнено класифікацію стилів лідерства;
уточнено склад компетенцій, яких потребують сучасні лідери;
сформовано матрицю компетентностей лідерів, диференційовану у розрізі різних поколінь та особливостей національної культури;
розроблено концептуальні положення щодо формування стилю лідерства в умовах зміни поколінь менеджерів;
визначено ключові характеристики представників чотирьох поколінь працівників;
сформовано комплекс ключових складових робочого середовища, необхідних для формування транзитивного стилю лідерства.

Підтвердженням теоретичної цінності окремих результатів є їхнє впровадження в навчальний процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця підготовки бакалаврів на факультеті Менеджменту і маркетингу за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньою компонентою «Основи лідерства та організаційної динаміки» та магістрів за цією ж спеціальністю за освітньою компонентою «Менеджмент організацій» в процесі проведення лекційних та практичних занять у 2022–2023 н. р. (довідка № 23/86-02-54 від 18 вересня 2023 р.)

Практичне значення одержаних результатів роботи підтверджуються їх впровадженням у діяльність двох університетів. Так, Університет прикладних наук Верхньої Австрії (University of Applied Sciences Upper Austria) впровадив у свою діяльність пропозиції з формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь на різних рівнях управління університетом (довідка від 12 вересня 2023 р.). У діяльність Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця в 2022–2023 роках впроваджене методичне забезпечення та інструментарій формування стилю лідерства в управлінні підприємством в процесі зміни поколінь, які апробовано на прикладі трьох поколінь керівництва університету (довідка про впровадження № 23/86-02-53 від 11 вересня 2023 р.).

6. Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях

Даніела Цихетнер-Хіртенлінер за результатами дисертаційного дослідження опублікувала 4,5 наукових праці, які 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 КМУ від 12.01.2022 р. № 44, зі змінами, з-серед яких:

3 статті у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України;

1 стаття у періодичному науковому виданні, проіндексованому у базі даних Scopus;

1 одноосібний розділ у колективній монографії.

Також за результатами дисертаційного дослідження опубліковано 2 статті у періодичних наукових виданнях інших країн. Окрім того результати наукового дослідження пройшли апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, за результатами яких опубліковано 6 тез доповідей і матеріалів конференцій. Вивчення змісту опублікованих праць дозволяє визначити, що Даніела Цихетнер-Хіртенлінер 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 Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року. На підставі цього опублікування та апробацію результатів дисертаційного дослідження Даніели Цихетнер-Хіртенлінер слід вважати достатньою.

7. Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертація Даніели Цихетнер-Хіртенлінер містить анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки, які, в тому числі, містять копії довідок про впровадження результатів дослідження. Обсяг

основного тексту дисертації становить 7,1 авторських аркуша, що цілком відповідає встановленим вимогам. Робота викладена науковим стилем, має чітку логічну послідовність виконання поставлених завдань, які розкривають етапи досягнення мети. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 № 40 зі змінами від 31.05.2019 р

8. Академічна доброчесність

При детальному розгляді дисертаційної роботи Данієли Цихетнер-Хіртенлінер не виявлено фактів порушення академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фальсифікації та фабрикації).

9. Дискусійні положення та зауваження за змістом дисертаційної роботи

Незважаючи на значні наукові здобутки, представлені в роботі, а також її високу практичну цінність, вона не позбавлена окремих дискусійних моментів:

1. Обґрунтовуючи перше положення формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь (с. 62 – 63), доцільно було б навести більш різнобічну наукову дискусію, аніж спиратися на єдине наукове джерело.

2. Друге положення формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь пов'язує стиль лідерства з індивідуальними характеристиками і цінностями менеджерів, що є, безумовно, важливим твердженням, проте, пояснюючи його, авторка фокусує увагу саме на індивідуальних характеристиках менеджерів і майже не згадує цінності (с. 63 – 64).

3. Розглядаючи зв'язок стилю лідерства зі стадією розвитку підприємства (с. 97, табл. 1.15), авторка чомусь концентрується лише на двох стилях (трансформаційному й трансакційному), тоді як раніше в роботі було розглянуто значно більшу їх кількість (с. 27–59).

4. В роботі доволі докладно представлено методичні рекомендації щодо формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні

підприємством як складові науково-практичного підходу до вибору стилю лідерства (с. 172–192). Зокрема, рекомендовано численні методи, які слугують реалізації відповідних принципів (табл. 3.4, с. 173–181). Проте, в роботі не вдалося знайти обґрунтування, чому саме ці методи було рекомендовано для застосування, а також як обрати конкретний метод за наявності кількох рекомендованих.

Нажаль, в роботі не вдалося уникнути певних стилістичних невідповідностей науковому стилю викладення матеріалу, а також окремих граматичних помилок.

Проте, вказані дискусійні положення суттєвим чином не зменшують загальної безумовно позитивної оцінки представленого дослідження.

10. Загальна оцінка роботи, її відповідність встановленим вимогам

Дисертація Данієли Цихетнер-Хіртенлінер виконана на достатньо високому науковому рівні, є завершеною кваліфікаційною науковою працею, містить теоретичні положення, методичні підходи і практичні рекомендації, які у сукупності дозволяють здійснити формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь на основі урахування поколінських і культурних особливостей лідерів і їх підлеглих, а також стадії життєвого циклу підприємства.

Наукові статті та інші публікації Данієли Цихетнер-Хіртенлінер відображають положення отриманої нею наукової новизни. З наукових робіт у співавторстві в дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, які є особистим здобутком авторки. Основні результати дослідження доповідались та схвалені під час науково-практичних конференцій різного рівня та впроваджено у практику двох діючих університетів.

Наведені дискусійні положення та зауваження не мають принципового характеру і не впливають на загальну високу оцінку дисертації.

Дисертація Данієли Цихетнер-Хіртенлінер за змістом відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», за якістю теоретичних та методичних

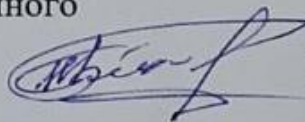
розробок відповідає рівню дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Тема дисертаційної роботи є актуальною і необхідним чином розкрита. Мета роботи досягнута, а її результати містять наукову новизну, мають теоретичну та практичну цінність.

Дисертація Данієли Цихетнер-Хіртенлінер «Формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством» за своїм 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. зі змінами, а її автор – Данієла Цихетнер-Хіртенлінер – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки підприємства
та організації бізнесу

Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця



Інга ШАПОВАЛОВА

Підпис засвідчую:

Вчений секретар ХНЕУ ім. С. Кузнеця



Оксана ПИСАРЧУК