

**РІШЕННЯ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ  
ПРО ПРИСУДЖЕННЯ СТУПЕНЯ ДОКТОРА ФІЛОСОФІЇ**

Спеціалізована вчена рада ДФ 64.055.035 Харківського національного  
економічного університету імені Семена Кузнеця,

Міністерство освіти і науки України, м. Харків

прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань  
«Управління та адміністрування» на підставі прилюдного захисту дисертації :

«Формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні  
підприємством» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

«22» грудня 2023 року

Цихетнер-Хіртенлінер Даниела (Zehetner-Hirtenlehner Daniela) 1972 року народження,

громадянка Австрії,

освіта вища, закінчила у 1996 році Лінцький Університет Йоганна Кеплера (Австрійська Республіка) за напрямом «Управління Бізнесом» спеціалізація «Бізнес-адміністрування».

Дисертацію виконано у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця, Міністерство освіти і науки України, м. Харків.

Науковий керівник Лепейко Тетяна Іванівна, доктор економічних наук, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, професор кафедри менеджменту та бізнесу.

Здобувачка має 5 наукових публікацій за темою дисертації, які зараховуються як 4,5 наукових публікації:

1. Zehetner-Hirtenlehner D. Formation of leadership style of Generation Z. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. № 3, P. 79 – 84. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-12> (Фахове, категорія Б).

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

(Фахове, категорія Б).

3. 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. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-4> (Фахове, категорія Б).

4. Zehetner D., 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. DOI: <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.891>. (Scopus).

5. 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, Czechoslovakia. 2023. Issue 4. 319 p. P. 311–318. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30073>.

У дискусії взяли участь голова і члени спеціалізованої вченої ради та присутні на захисті фахівці:

Опонент **Ареф'єв С. О.**, доктор економічних наук, професор, Національний авіаційний університет, професор кафедри технології управління надав позитивний відгук із зауваженнями:

1. У розд. 1.3 наведено рис. 1.4 (с. 86), на якому наведено порівняння культурних вимірів Австрії та України за 6-вимірною моделлю Хофстеде. Але, дані щодо значень цих культурних вимірів для України, які наведені на листопад 2023 року на офіційному сайті Хофстеде, відрізняються від проаналізованих даних в дисертації.

2. Було б доцільним надати більш детальне пояснення, чому в емпіричних дослідженнях, які проведено в розд. 2 аналізуються лише трансакційний і трансформаційний стилі лідерства, оскільки в розд. 1 достатньо детально та ґрунтовно проаналізовано значно більшу кількість стилів лідерства.

3. Було б доцільним надати більш детальне пояснення яким чином авторка визначає актуальну фазу життєвого циклу підприємства для подальшого формування стилю лідерства (с. 148–149), чи це специфічні критерії для визначення актуальної фази життєвого циклу чи загальноприйняті індикатори ідентифікації стадій життєвого циклу.

4. Запропонована процедура формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь (с. 141–152) є обґрунтованою і детально представленою. Однак було б доцільним надати пояснення яким чином може відрізнити (чи навпаки не відрізнити) стиль лідерства буде однаковим для всіх лідерів в одній організації з урахуванням поколінної та культурної специфіки підлеглих.

5. Було б доцільним авторці навести більш детальне пояснення за якими критеріями пропонується визначати потребу у зміні стилю лідерства.

Опонент **Гріффіт Річард**, PhD (Психологія), професор, виконавчий директор Інституту культури, співпраці та менеджменту Флоридського технологічного інституту, Флоридський технологічний інститут: Мельбурн, Флорида, США, надав позитивний відгук із зауваженнями:

1. Хоча ця дисертація є гарним першим кроком, я вважаю, що операціоналізація «стилю лідерства» може бути вдосконалена в майбутній роботі. Категорії досить великі, що може призвести до бінарної категоризації. Насправді стилів багато, і вони значною мірою перетинаються. У майбутній дослідницькій програмі кандидата я б захопив їх уточнювати свої операційні визначення змінних.

Рецензент **Шаповалова І. О.**, доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, професор кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, надала позитивний відгук із зауваженнями:

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.

Рецензент **Майстренко О. В.**, кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, надала позитивний відгук із зауваженнями:

1. В підрозділі 1.1 в табл. 1.3 представлені результати порівняльного аналізу стилю керівництва, де досліджено 8 стилів лідерства. Доцільно було б обґрунтувати, чому саме ці 8, а не 3 або 16, які існують в науковій літературі.

2. В підрозділі 3.2 на рис. 3.2 та рис. 3.3 представлено опис стадій життєвого циклу для університетів України та Австрії. Але вважаю, що доцільно було б надати більш розгорнуті пояснення того, як саме було визначено стадії життєвого циклу для кожного з університетів.

3. В тексті роботи відсутнє детальне пояснення, чому вибір стилю лідерства для різних етапів життєвого циклу організації має вирішальне значення для її успіху та зростання, а також не зрозуміло як саме можна застосувати рекомендації, наведені в підрозділі 3.2 в табл. 3.2.

4. В підрозділі 1.3 на рис. 1.4 наведено порівняльний аналіз 6 культурних вимірів України та Австрії, який ґрунтується на національних профілях, запропонованих Г. Хофстеде. Але, дані щодо значень цих вимірів для України, які наведені на листопад 2023 року на відповідному сайті Хофстеде, відрізняються від проаналізованих даних в дисертаційній роботі.

Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055.035 **Власенко Т. А.**, доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, надала позитивний відгук без зауважень.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради,  
«Проти» — членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування спеціалізована вчена рада присуджує Цихетнер-Хіртенлінер Даніелі ступінь доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Голова спеціалізованої  
вченої ради



(підпис)

Тетяна ВЛАСЕНКО