

ВІДГУК
офіційного опонента
доктора економічних наук, професора
Ареф'єва Сергія Олеговича
на дисертаційну роботу Цихетнер –Хіртенлінер Данієли:
«Формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні
підприємством», яку подано на здобуття наукового ступеня доктора
філософії з економіки за спеціальністю 073 – Менеджмент

1. Актуальність теми

Динамізм умов функціонування сучасних підприємств, забарвлених активними військовими діями, що обумовлює їх невизначеність та непередбачуваність, суттєво ускладнюють актуальні завдання керівників. Необхідність побудови ефективних комунікацій в системі управління підприємством з акцентом на забезпечення гармонійних взаємовідносин між членами колективу, все частіше зміщує ракурс уваги на застосовувані моделі лідерства, що більшою мірою відчують вплив зміни поколінь керівників підприємств. Мова йде про створення такого світу, в якому співробітники мають щире бажання працювати, а не просто змушені це робити. Поява нового, так званого "покоління Z", формує нові виклики та очікування підприємств, що розраховують на висококваліфікованих, внутрішньо мотивованих співробітників, зокрема, менеджерів та лідерів, спроможних розробляти й реалізовувати лідерські стратегії та концепції, оперативно адаптовуючись до нових умов навколишнього середовища. Незважаючи на загально визнаний висновок про обумовленість трансформації лідерських навичок та стилів, базових лідерських конструктів зміною поколінь, залежність мобільності робочої сили від культурних особливостей та відмінностей, не можна сказати, що питання зміни поколінь лідерів у контексті впливу на ефективність та стабільність функціонування сучасних підприємств в умовах невизначеності, є всебічно дослідженим. Згадане обумовлює актуальність наукових пошуків в цьому напрямку.

З огляду на вищесказане, дисертаційна робота Цихетнер–Хіртенлінер Данієли, що відображає широкий спектр сучасних напрямів і підходів до обґрунтування методичного забезпечення формування стилю лідерства в управлінні підприємством в процесі зміни поколінь керівників, є своєчасною та актуальною.

Актуальність роботи підтверджується і тим, що основою дослідження

авторки є відомі та сучасні наукові підходи закордонних і вітчизняних науковців, ідеї яких формують науковий фундамент сучасних концепцій менеджменту, крос-культурного менеджменту та їх практичних аспектів.

Слід також відмітити, що наукова значущість та актуальність дисертаційної роботи Цихетнер-Хіртенлінер Данієли також підтверджується її безпосереднім зв'язком з планом і тематикою науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за науково-прикладною темою «Управління національною безпекою в контексті глобалізаційних викликів: макро-, мікро- регіональний й та секторальний рівні» (номер державної реєстрації 0118U1005209).

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, є обґрунтованими та достовірними. Обґрунтованість наукових положень, викладених у дисертації, базується на опрацюванні та узагальненні автором наукових підходів широкого кола вчених – представників різних наукових шкіл, у працях яких розглядаються науково-методичні підходи до формування стилю лідерства в управлінні підприємством, теорія крос-культурного менеджменту та теорія поколінь.

Про належний рівень обґрунтованості й достовірності отриманих результатів свідчать також інші складові інформаційної бази дослідження – це положення законодавчих та нормативних актів, відкриті аналітичні та статистичні матеріали державних, приватних та іноземних установ й організацій, результати власних досліджень.

Структура та зміст дисертаційної роботи, логіка розгляду питань, авторські узагальнення та цитування першоджерел свідчать про достатню обізнаність дисертанта, як з положеннями класичних теорій, так й з сучасними розробками, що стосуються теми дисертації, та про її вміння професійно використовувати їх задля аргументації при вирішенні завдань дослідження. Мету дослідження досягнуто, завдання виконані у повному обсязі. Запропоновані висновки і рекомендації логічно випливають із положень дисертаційної роботи. Дисертація має вдалу структурну побудову, а її зміст повною мірою розкриває заявлену тему дослідження.

Підтверджує достатню обґрунтованість та достовірність положень наукової новизни дисертаційної роботи, висновків і рекомендацій й сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що використано автором, таких як: методи теоретичного узагальнення; аналізу; синтезу; структурнологічний метод; контент та морфологічний аналіз; порівняльно-

ретроспективний і теоретико-логічний аналіз; експертне опитування; кластерний аналіз. Для моделювання та проведення обчислень використано спеціальні програмно-технічні засоби: statistical software, SPSS, v. 27.

Достовірність та об'єктивність результатів і пропозицій підтверджує апробація результатів дослідження на міжнародних науково-практичних конференціях.

Таким чином, дисертація є завершеною науково-дослідною роботою із логічною, цілісною композицією, науковим стилістичним наповненням та авторською манерою викладення матеріалу, а отримані результати дисертаційної роботи, сформульовані висновки та рекомендації є науково обґрунтованими.

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

Розв'язання поставлених у дисертації завдань у сукупності дозволило автору розробити теоретико-методичне підґрунтя, інструментарій та рекомендації щодо формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь управлінців на підприємстві, повністю відповідаючи меті дослідження.

До найбільш значущих положень наукової новизни, що отримані за результатами самостійно проведеного дослідження Цихетнер-Хіртенлінер Данієли, та які відображені в авторських публікаціях так і у тексті дисертації, належать такі:

основні положення методичного підходу до формування стилю лідерства в умовах зміни поколінь керівників на основі врахування ціннісної орієнтації та культурних особливостей представників сучасного покоління керівників, відмінність якого полягає у диференціації вибору стилю лідерства в залежності від стадії життєвого циклу підприємства, яка визначає основні управлінські завдання та дозволить виявити основні компетентності, які повинен мати лідер на кожному з етапів життєвого циклу;

визначення сутності понять «лідерство» та «стиль лідерства», особливістю якої є розширення поняття через одночасне врахування як процесів зміни поколінь в управлінні підприємством (базування на поколінських цінностях) та крос-культурних аспектів (глобальний характер організаційних процесів), що є підґрунтям основних методичних засад його формування;

визначення переліку груп компетентностей, притаманних різним стилям

лідерства (професійні, методологічні, «м'які» навички), що дало змогу сформувати матрицю компетентностей лідерів, диференційовану у розрізі різних поколінь та особливостей національної культури.

узагальнення основних вимог до робочого середовища для забезпечення ефективної комунікації поколінь при впровадженні транзитивного стилю лідерства, які згруповано за такими ознаками: ставлення до роботи, організаційна структура, мотиваційні фактори, технологія, співпраця, комунікації та технології, ставлення до роботи, це дає змогу надати співставлення характеристик поколінь і факторів, пов'язаних з їхнім співробітництвом на робочому місці.

процедура формування стилю лідерства в умовах зміни поколінь, яка базується на визначенні взаємозв'язку між стилем лідерства, національними культурними відмінностями, цінностями та психологічними характеристиками представників різних поколінь та диференціює вибір стилю лідерства за етапами життєвого циклу підприємства.

3. Теоретичне та практичне значення результатів дослідження

Наукова і практична цінність отриманих Цихетнер-Хіртенлінер Данієлою. результатів полягає у розробленні науково-обґрунтованих, методично-завершених рекомендацій щодо формування стилю лідерства управлінців, який відповідає їх поколінській структурі, культурним особливостям та стадії життєвого циклу підприємства.

Теоретичне значення одержаних результатів роботи полягає у тому, що вирішено наукове завдання з удосконалення науково-методичного базису та інструментарію формування стилю лідерства, який забезпечує ефективне управління підприємством на всіх стадіях його життєвого циклу та в глобальному культурному середовищі.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає у тому, що рекомендації та методичні підходи, процедури та інструменти, представлені у дисертації, дозволяють посилити ефективність управління підприємствами. Так рекомендації та методичні розробки дисертації прийняті до впровадження в Університеті прикладних Наук Верхньої Австрії (University of Applied Sciences Upper Austria) (довідка про впровадження від 12.09.2023р.), Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідки про впровадження № 23/86-02-53 від 11.09.2023р. та № 23/86-02-33 від 13.06.2023 р).

4. Повнота відображення наукових положень, висновків і результатів дисертаційної роботи в опублікованих працях

За темою дисертації опубліковано 5 наукових публікацій, а саме: 3 статті у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України; 1 публікація у періодичному науковому виданні, проіндексованому у базах даних Web of Science Core Collection та Scopus; та 1 одноосібний розділ у колективній монографії.

Окрім того результати наукового дослідження Цихетнер-Хіртенлінер Данієли пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях, за результатами яких опубліковано 6 тез доповідей і матеріалів конференцій та 2 статті у періодичних наукових виданнях інших країн (Північна Америка, Польща).

У публікаціях представлено положення наукової новизни, висновки й рекомендації дисертації, що підтверджує публічну апробацію наукових результатів, отриманих Цихетнер-Хіртенлінер Данієлою у процесі дослідження, та доведення їх до відома наукової спільноти.

Ознайомлення з публікаціями дає підставу констатувати, що результати досліджень, авторські новації, узагальнення та удосконалення концептуально-методичних положень, організаційні та методичні рішення і рекомендації, відображені у пунктах новизни та висновках до досліджень, достатньо повно викладені в друкованих працях, що відповідає 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 чотири з половиною наукових публікацій.

5. Оцінка викладення й оформлення дисертації

Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 230 найменувань на 22 сторінках та 4 додатків, що займають 45 сторінок. Загальний обсяг дисертації викладений на 268 сторінок машинописного тексту (11,1 авт. арк.), містить 16 рисунків (1 рисунок займає 1 повну сторінку), 28 таблиць (7 таблиць займають

15 повних сторінок). Основний текст дисертації складає 171 сторінку (7,125 авт. арк.).

У першому розділі «Теоретичні аспекти зміни стилю лідерства в управлінні підприємством» (с. 25-97) дисертанткою досліджено сучасне трактування сутності лідерства, побудовано класифікацію стилів лідерства, розглянуто еволюцію теорій лідерства та узагальнено основні концептуальні положення щодо формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь.

У другому розділі дисертації «Аналіз факторів, які впливають на лідерство для різних поколінь» (с. 101-137) авторкою сформульовано основні гіпотези щодо диференціації очікувань від лідерів, в тому числі для різних поколінь та з урахуванням культурного виміру; проведено дослідження особливостей взаємодії покоління Z та лідерів в робочому середовищі.

У третьому розділі дисертації «Методичний підхід до формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством» (с. 141-193) дисертанткою обґрунтовано процедуру зміни стилю лідерства з урахуванням поколінських та культурних особливостей управлінців та стадії життєвого циклу підприємства, проведено апробацію процедури на прикладі українського та австрійського університетів та сформовано методичні рекомендації щодо вибору стилю лідерства, який відповідає поточним умовам на підприємстві.

Таким чином, зміст розділів у повному розділі розкриває мету, завдання та висновки, що сформульовані у дисертації Цихетнер-Хіртенлінер Данієли. Вирішення комплексу поставлених завдань, доречний вибір методів дослідження, достатня теоретична база забезпечили наукову обґрунтованість та достовірність положень, висновків та рекомендацій проведеного дослідження.

Одержані авторкою результати дослідження з теорії і практики характеризують високий рівень вирішення проблем подальшого вдосконалення теоретико-методологічних та методико-прикладних підходів до формування стилю лідерства в управлінні сучасними мультипоколінськими та мультикультурними підприємствами. Вони доведені до впровадження у якості методичних і практичних розробок.

6. Оцінка змісту дисертації

Структура дисертації є логічно обґрунтованою та відповідає поставленим завданням, мети, об'єкту та предмету дослідження. Дисертація складається зі

вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Структура повністю відповідає окресленим цілям і завданням дослідження та дозволило здобувачеві найбільш повно охопити предмет дослідження, а опоненту простежити – авторський творчий задум, краще зрозуміти логіку та послідовність представленого наукового дослідження.

Роботу написано у науковому стилі, структура дисертації повністю відповідає завданням дослідження. Оформлення дисертації повністю відповідає вимогам Наказу МОН України №40 від 12.10.2017 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» зі змінами від 31.05.2019 р.

7. Дискусійні положення та зауваження за змістом дисертаційної роботи

В цілому позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Цихетнер-Хіртенлінер Данієли, вважаю за доцільне висловити наступні зауваження:

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.

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.

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.

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.

Було б доцільним авторці навести більш детальне пояснення за якими

критеріями пропонується визначати потребу у зміні стилю лідерства.

Водночас вказані дискусійні положення не мають принципового характеру та не зменшують загальної позитивної оцінки виконаного дослідження, його теоретичної та практичної значущості.

8. Академічна доброчесність

Дисертація Цихетнер-Хіртенлінер Данієли виконана із дотриманням принципів академічної доброчесності. Аналіз тексту дисертації свідчить про відсутність порушення авторкою вимог академічної доброчесності. У роботі наявні посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей, дотримано вимоги норм законодавства про авторське право; надано повну й достовірну інформацію про результати наукової діяльності, а також використані методи досліджень.

Зокрема, у дисертації не виявлено академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації та інших порушень, що могло б поставити під сумнів самостійний характер виконаної авторської дисертації.

Усі результати, які винесено авторкою на захист, отримані самостійно і містяться в опублікованих роботах. У роботах, опублікованих у співавторстві, використані тільки ті ідеї, положення та розрахунки, які є результатом особистих наукових пошуків. Особистий внесок дисертантки у колективні наукові роботи конкретизовано у списку праць здобувача, наведеному вище.

Загальний висновок

Дисертація Цихетнер-Хіртенлінер Данієли «Формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством» є завершеною кваліфікаційною науковою працею, має теоретичну та практичну цінність, в якій представлено низку розробок щодо теоретичного і методичного забезпечення формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством.

Проведені дослідження характеризують Цихетнер-Хіртенлінер Данієлу як кваліфіковану та зрілу наукову працівницю, здатну проводити теоретичні та практичні дослідження в галузі менеджменту на високому рівні. Дисертантка володіє методологією наукового пошуку та має широкий науковий кругозір.

Подана дисертаційна робота «Формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством» Цихетнер-Хіртенлінер Данієли відповідає

спеціальності 073 – «Менеджмент», 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 від 12.01.2022 р. №44.

Одержані авторкою результати є науково обґрунтованими, мають наукову новизну і практичну цінність. Вони відіграватимуть позитивну роль у вирішенні проблем розвитку теорії і практики управління в сучасних умовах глобального міжкультурного середовища, а її авторка Цихетнер-Хіртенлінер Даніела – заслуговує на присудження їй наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри технологій управління
Національного авіаційного університету



С.О. Ареф'єв



Підпис гр.

з а с в і д ч у ю

Вулиця секретар
Національного авіаційного університету

