

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. президента Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут»



Ксенія СЕМЕНОВА

червня 2025 року

ВИСНОВОК

Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут» (далі – КАІ) про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Подрези Михайла Сергійовича на тему «Розвиток організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка»

Витяг

із протоколу № 6 розширеного засідання
кафедри економіки повітряного транспорту КАІ
від 12 травня 2025 року

Присутні на засіданні науково-педагогічні працівники кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств:

Головуючий на засіданні – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки повітряного транспорту - Арєф`єва Олена Володимирівна

Пілецька Саміра Тимофіївна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки повітряного транспорту;

Васюткіна Наталія Володимирівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки повітряного транспорту;

Сімкова Тетяна Олексіївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки повітряного транспорту;

Андрієнко Марія Михайлівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки повітряного транспорту.

Присутні на засіданні науково-педагогічні працівники інших кафедр КАІ:

Кириленко Оксана Миколаївна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств;

Наумов Олександр Борисович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств;

Паливода Олена Михайлівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств;

Ліскович Назарій Юрійович – доктор філософії, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств;

Гращенко Ірина Семенівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств;

Коваленко Юлія Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств;

Разумова Катерина Миколаївна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації авіаційних робіт та послуг;

Сидоренко Катерина Вікторівна - кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу та туризму.

Присутні на засіданні науково-педагогічні працівники з інших навчальних закладів:

Драган Олена Іванівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту Національного університету харчових технологій.

Шкода Тетяна Никодимівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

Порядок денний:

Обговорення дисертаційного дослідження аспіранта кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств КАІ Подрези Михайла Сергійовича на тему «Розвиток організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Науковий керівник – д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Кириленко Оксана Миколаївна.

Дисертація виконувалась на кафедрі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ.

Тема дисертації затверджена на засіданні Вченої ради Факультету транспорту, менеджменту і логістики НАУ (протокол № 18 від 21 грудня 2021 року).

Уточнену редакцію теми дисертаційного дослідження затверджено на засіданні Вченої ради Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ (протокол № 2 від 22 лютого 2024 року).

Виступили:

Здобувач Подреза Михайло Сергійович представив презентацію за основними положеннями дисертації «Розвиток організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Після закінчення презентації Подрезою М.С., присутніми на захисті фахівцями були поставлені наступні запитання:

Запитання до здобувача:

1. **Пілецька Саміра Тимофіївна** - доктор економічних наук, професор,

професор кафедри економіки повітряного транспорту КАІ.

Запитання: У чому полягає наукова доцільність систематизації цілей сталого розвитку авіаційних підприємств за трьома групами — економічною, соціальною та екологічною? Як таке структурування сприяє підвищенню організаційної зрілості підприємства?

Відповідь: Дякую за запитання. Наукова доцільність систематизації цілей сталого розвитку за економічною, соціальною та екологічною групами полягає в забезпеченні комплексного підходу до стратегічного управління. Таке структурування дозволяє точніше визначати пріоритети, оцінювати результати та впроваджувати цільові індикатори. Це сприяє підвищенню організаційної зрілості, оскільки забезпечує баланс між прибутковістю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю.

2. Сімкова Тетяна Олексіївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки повітряного транспорту КАІ.

Запитання: Яку роль відіграє адаптивна складова соціального розвитку у формуванні довгострокової конкурентоспроможності авіаційного підприємства? Які механізми забезпечення гнучкості ви можете запропонувати?

Відповідь: Дякую за запитання. Адаптивна складова соціального розвитку забезпечує здатність авіаційного підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати мотивацію персоналу та впроваджувати інновації, що є ключовими чинниками довгострокової конкурентоспроможності. Механізми забезпечення гнучкості включають: впровадження систем безперервного навчання, розвиток корпоративної культури відкритості до змін, адаптивне управління персоналом і цифровізацію внутрішніх процесів.

3. Разумова Катерина Миколаївна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації авіаційних робіт та послуг КАІ.

Запитання: Які саме економічні показники враховуються у моделі організаційної культури Д. Денісона і як вони співвідносяться з елементами культури?

Відповідь: Дякую за запитання. У моделі Д. Денісона організаційна культура співвідноситься з такими економічними показниками, як прибутковість, темпи зростання доходів, рентабельність, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів і рівень інноваційної активності. Наприклад, висока адаптивність організації (один із ключових параметрів моделі) позитивно впливає на здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку, що, своєю чергою, сприяє зростанню прибутку. Так само, орієнтація на місію та цінності компанії зміцнює залучення працівників, що підвищує продуктивність і знижує плинність кадрів, безпосередньо впливаючи на економічну ефективність.

4. Васюткіна Наталія Володимирівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки повітряного транспорту.

Запитання: Яким чином розвиток організаційної культури інтегрується в систему стратегічного управління авіаційним підприємством та впливає на досягнення його операційної та економічної ефективності в умовах динамічного зовнішнього середовища?

Відповідь: Дякую за питання. Організаційна культура формує поведінкові моделі, підвищує внутрішню згуртованість, адаптивність до змін і якість управлінських рішень, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності авіапідприємства.

5. Ліскович Назарій Юрійович – доктор філософії, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Запитання: Яким чином організаційна культура авіаційних підприємств впливає на досягнення цілей сталого розвитку та загальний ВВП країни, і чому важливість розвитку корпоративної культури має стратегічне значення на макроекономічному рівні?

Відповідь: Дякую за питання. Організаційна культура формує ефективність роботи авіапідприємств, підвищує їхню інноваційність, соціальну відповідальність і екологічність, що безпосередньо сприяє реалізації цілей сталого розвитку (особливо ЦСР 8, 9 та 13). Ріст ефективності підприємств в авіагалузі збільшує додану вартість у транспортному секторі, що позитивно впливає на національний ВВП. Відповідно, розвиток корпоративної культури є не лише внутрішньою потребою бізнесу, а й важливим фактором макроекономічної стабільності й сталого розвитку держави загалом.

6. Наумов Олександр Борисович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Запитання: Чому впровадження принципів DEI&B (різноманіття, справедливість, інклюзія та приналежність) є критично важливим для авіаційних підприємств у повоєнний період, і як це сприяє їхньому відновленню та довгостроковій стійкості?

Відповідь: Дякую за питання. У повоєнний період авіаційні підприємства стикаються з необхідністю відновлення операцій, адаптації до нових умов та забезпечення стійкого розвитку. Впровадження принципів DEI&B сприяє: розширенню кадрового потенціалу: Залучення фахівців з різноманітним досвідом та походженням дозволяє заповнити кадрові прогалини та сприяє інноваційному розвитку; покращенню обслуговування клієнтів: Різноманітний персонал краще розуміє потреби різних груп пасажирів, що підвищує якість обслуговування та задоволеність клієнтів; зміцненню репутації та довіри: Компанії, які активно впроваджують DEI&B, демонструють соціальну відповідальність, що позитивно впливає на їх імідж та привабливість для інвесторів і партнерів; сприяє інноваціям та адаптивності: Інклюзивне середовище стимулює обмін ідеями та сприяє впровадженню нових підходів до вирішення проблем. Таким чином, інтеграція принципів DEI&B є стратегічним кроком для авіаційних підприємств у повоєнний період, що забезпечує їхню конкурентоспроможність та стійкий розвиток.

7. Коваленко Юлія Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Запитання: Чому для оцінки розвитку організаційної культури авіаційних підприємств доцільно використовувати розрахунок ІРОК (інтегрального показника розвитку організаційної культури) із залученням критеріїв за шкалами DEI&B та економічних показників?

Відповідь: Дякую за питання. ІРОК дозволяє комплексно оцінити розвиток організаційної культури, поєднуючи кількісні й якісні параметри. Залучення критеріїв DEI&B забезпечує врахування соціальних аспектів (різноманіття, інклюзія, справедливість), що критично важливо у сучасних умовах відновлення галузі. Економічні показники доповнюють оцінку через вимірювання реальної ефективності змін. Такий підхід гарантує об'єктивність аналізу, виявляє вплив культури на конкурентоспроможність та забезпечує стратегічну основу для управлінських рішень.

8. Гращенко Ірина Семенівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Запитання: Яким чином інтегральний показник розвитку організаційної культури (ІРОК), сформований на основі DEI&B-метрик та економічних індикаторів, може слугувати інструментом стратегічного управління трансформаційними процесами на авіаційних підприємствах у повоєнний період?

Відповідь: Дякую за питання. ІРОК дозволяє комплексно вимірювати не тільки стан організаційної культури, але й динаміку змін у напрямі інклюзивності, різноманіття та економічної сталості. Це надає керівництву об'єктивні дані для ухвалення стратегічних рішень, прискорює адаптацію підприємств до нових реалій ринку та забезпечує узгодженість розвитку організаційної культури з національними й міжнародними цілями сталого розвитку.

9. Паливода Олена Михайлівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Запитання: Як інтегральний показник розвитку організаційної культури (ІРОК), що враховує DEI&B, економічні та екологічні критерії, сприяє стратегічній трансформації авіаційних підприємств у повоєнний період?

Відповідь: Дякую за питання. ІРОК забезпечує комплексну оцінку організаційної культури з урахуванням інклюзивності, економічної стійкості та екологічної відповідальності. Його застосування дозволяє авіаційним підприємствам стратегічно управляти трансформаційними процесами, адаптуватися до вимог сталого розвитку, підвищувати конкурентоспроможність і відповідати сучасним глобальним трендам щодо «зеленого» відновлення економіки у повоєнний період.

10. Андрієнко Марія Михайлівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки повітряного транспорту.

Запитання: Які чинники зумовили вибір саме цих авіаційних підприємств для дослідження та яку ключову функцію вони виконують у процесі відновлення й розвитку авіаційного сектору в повоєнний період?

Відповідь: Дякую за питання. Вибір зазначених авіаційних підприємств обґрунтовано їхнім провідним місцем у національній транспортній системі, високим рівнем організаційної зрілості та потенціалом до впровадження інновацій. Основна функція цих підприємств полягає у забезпеченні безперервності авіаційних перевезень, інтеграції принципів сталого розвитку, зміцненні економічної безпеки та підвищенні міжнародної конкурентоспроможності авіаційної галузі України.

11. **Арєф`єва Олена Володимірівна** - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки повітряного транспорту.

Питання: Яке науково-практичне обґрунтування інтеграції принципів інклюзії (в контексті DEI&B) в систему управління авіаційних підприємств у повоєнний період, і чому саме інклюзія стає ключовим чинником їх стійкості та розвитку?

Відповідь: Дякую за питання. У повоєнний період авіаційні підприємства стикаються з гострою потребою в оновленні трудових ресурсів, відновленні довіри суспільства та посиленні корпоративної відповідальності. Інклюзія забезпечує залучення різноманітних талантів, створення безпечного й підтримуючого середовища для всіх працівників незалежно від їхнього бекграунду. Це сприяє підвищенню інноваційного потенціалу, адаптивності підприємства до викликів змінного середовища та відповідає сучасним вимогам сталого розвитку і міжнародним стандартам соціальної відповідальності.

Після відповідей на запитання виступили:

Науковий керівник – д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств **Кириленко Оксана Миколаївна** зазначила:

Дисертаційна робота Подрези М.С., спрямована на розробку теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку організаційної культури авіаційних підприємств. Дана система розвитку включає процедури та принципи корпоративної соціальної відповідальності, що прийняті в діяльності на всіх рівнях управління авіаційного підприємства: від керівництва до працівників. Дослідження, проведене у межах роботи, надало можливість зробити важливі науково обґрунтовані висновки, які мають як теоретичне, так і практичне значення щодо систематизації цілей сталого розвитку авіаційних підприємств шляхом виокремлення трьох груп цілей, а саме: економічних, соціальних та екологічних, і виділенням для кожної з них індикаторів з урахуванням специфіки їх діяльності на поточному рівні організаційної зрілості. Зазначені критерії формують комплексну основу для всебічної оцінки дисертаційного дослідження та його автора в контексті відповідності вимогам до науково-кваліфікаційних робіт. Ступінь виконання плану роботи є індикатором методичної дисципліни здобувача та його здатності до послідовної реалізації поставлених дослідницьких завдань у визначені терміни. Оцінка самої дисертації охоплює не лише її наукову новизну, теоретичну значущість та практичну цінність, а й якість методологічної бази, логіку викладу матеріалу та обґрунтованість отриманих висновків. Щодо роботи здобувача, вона відображає його професійні якості, зокрема глибину аналітичного мислення, навички критичного осмислення інформації та відповідальність за отримані результати. Науковий рівень здобувача оцінюється за широтою опрацювання сучасних наукових джерел, коректністю застосування дослідницьких методів, а також здатністю до генерування оригінальних ідей та їх системного викладу. Підтвердження набуття знань та навичок у межах освітньо-наукової програми свідчить про повну реалізацію навчального потенціалу та готовність до самостійної наукової діяльності. Дотримання принципів академічної доброчесності є фундаментальною умовою,

що гарантує етичність, достовірність та об'єктивність усіх представлених у роботі наукових результатів.

Коваленко Юлія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ, зазначила:

Представлена дисертаційна робота демонструє глибоке опрацювання проблематики розвитку організаційної культури авіаційних підприємств в умовах трансформаційних викликів. Загалом, дослідження є актуальним та має наукову цінність. Водночас, для повноти та поглиблення наукової дискусії, доцільно розглянути наступні дискусійні питання:

- 1) щодо універсальності індексу розвитку організаційної культури: Необхідно уточнити, наскільки розроблений індекс розвитку організаційної культури здатен адекватно відображати якісні, неформальні та динамічні аспекти, які є критичними для її адаптації в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища, характерних для повоєнного періоду;
- 2) Щодо впливу етичного лідерства: Доцільно поглибити аналіз механізмів впливу етичного лідерства на формування та трансформацію організаційної культури в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, з акцентом на конкретні кейси або приклади його прояву на українських авіаційних підприємствах.

Сидоренко Катерина Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу та туризму Державного некомерційного підприємства КАІ, зазначила:

Представлене дисертаційне дослідження вирізняється комплексним підходом до аналізу розвитку організаційної культури авіаційних підприємств у складних сучасних умовах. Робота є актуальною та має вагоме прикладне значення, особливо в контексті повоєнного відновлення. Для стимулювання подальшої наукової дискусії пропонуємо розглянути наступні дискусійні питання:

1. Щодо достовірності емпіричної бази: Наскільки репрезентативною є вибірка з п'яти авіаційних підприємств для узагальнення висновків щодо організаційної культури всього українського авіаційного сектору? Чи були враховані відмінності у формі власності, розмірі та спеціалізації цих підприємств при формуванні вибірки?

2. Щодо практичної імплементації моделі зрілості: Які конкретні механізми та кроки пропонується реалізувати авіаційним підприємствам для практичного переходу від рівня «Повторюваності» до «Управління» за запропонованою моделлю зрілості? Як саме «Культура Правил» трансформується у поведінкові зміни та підвищення ефективності на операційному рівні?

3. Щодо оцінки впливу DEI&B-технологій: Які кількісні показники можуть бути використані для вимірювання реального впливу впровадження DEI&B-технологій на результативність авіаційних підприємств, окрім загального зростання «людського капіталу»? Чи існують приклади успішної інтеграції цих принципів у специфічне середовище української авіаційної галузі, особливо з урахуванням викликів військового часу?

В обговоренні дисертаційного дослідження взяли участь:

Пілецька Саміра Тимофіївна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки повітряного транспорту КАІ прокоментувала, що дослідження надає глибокий аналіз розвитку організаційної культури в авіаційному секторі України, що є особливо цінним у нинішній динамічний період. Робота ефективно поєднує теоретичні аспекти з практичними рекомендаціями, пропонуючи інноваційні підходи до підвищення зрілості та адаптивності підприємств. Запропоновані методичні інструменти, зокрема індекс розвитку культури та інтеграція DEI&B, є значним кроком до забезпечення сталого функціонування галузі.

Драган Олена Іванівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту Національного університету харчових технологій зазначила, що дане дослідження є вкрай актуальним та своєчасним, адже воно глибоко розкриває еволюцію організаційної культури в критично важливому авіаційному секторі України. Робота системно аналізує вплив зовнішніх чинників і пропонує інноваційні підходи до управління культурними трансформаціями. Особливо цінним є обґрунтування ролі DEI&B-технологій як стратегічного важеля для підвищення стійкості та ефективності підприємств у період повоєнного відновлення.

Разумова Катерина Миколаївна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації авіаційних робіт та послуг КАІ визначила, що дисертаційне дослідження є значним внеском у розуміння того, як організаційна культура формує стійкість авіаційних підприємств, особливо в умовах безпрецедентних викликів. Прокоментувала, що автору вдалося не лише теоретично обґрунтувати, а й емпірично підтвердити критичний зв'язок між культурною зрілістю та операційною ефективністю, пропонуючи чіткі шляхи для майбутнього розвитку авіаційного сектору.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Подрези Михайла Сергійовича на тему «Розвиток організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка»

1. Обґрунтування вибору теми дослідження. Вибір теми «Розвиток організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств» обґрунтований її винятковою актуальністю та науково-практичною значущістю в сучасних умовах. Функціонування авіаційного сектору України, що перебуває під впливом безпрецедентних викликів військового часу та на етапі повоєнного відновлення, вимагає глибокого переосмислення внутрішніх механізмів управління. Організаційна культура в цьому контексті є не просто сукупністю норм, а стратегічним активом, що здатен забезпечити адаптивність, стійкість та інноваційний розвиток

підприємств. Дослідження її ролі, впливу та механізмів розвитку, зокрема через призму впровадження DEI&B-технологій, дозволило не лише теоретично поглибити розуміння цього феномену, а й розробити конкретні рекомендації для забезпечення функціонування авіаційних підприємств, що є критично важливим для майбутнього.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертаційна робота є складовою частиною досліджень, що проводилися в Національному авіаційному університеті, зокрема в межах науково-дослідних робіт:

- «Організаційно-економічне забезпечення стратегічного розвитку інноваційної інфраструктури в умовах євроінтеграційних процесів» (номер державної реєстрації 0122U201458, за №43-2022/19.06), де автором розроблено методичні положення щодо оцінки соціальної ефективності авіаційних підприємств;

- «Дослідження експортного потенціалу авіаційного комплексу України» (номер державної реєстрації 0119U103170, № 92/11.02.03), де автором визначено глобальні сучасні тенденції на авіаційному ринку та проаналізовано структурні характеристики розвитку експортного потенціалу авіапідприємств і їх вплив на соціально-економічний розвиток країни, розвинуті методичні засади оцінки експортного потенціалу авіапідприємств, а також запропоновано комплекс показників інтегральної структурної оцінки експортного потенціалу підприємств авіаційного комплексу з прогнозуванням його розвитку.

Тема дисертації відповідає освітньо-науковій програмі «Економіка» за спеціальністю 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» в КАІ (зокрема, ОК 1.1.1, ОК 1.1.2, та ОК 1.3.5).

3. Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку організаційної культури авіаційних підприємств.

Для досягнення поставленої мети були визначені і вирішені такі завдання:

- охарактеризувати теоретичні та науково-практичні основи розвитку організаційної культури підприємств;

- здійснити теоретичне узагальнення ролі організаційної культури у забезпеченні результативності діяльності підприємств;

- узагальнити науково-методичні підходи до оцінки організаційної культури ;

- дослідити актуальний стан функціонування та виявлені особливості еволюції організаційної культури в авіаційній сфері;

- здійснити оцінку основних чинників ефективності розвитку організаційної культури авіаційних підприємств;

- запропонувати концептуальні підходи до підвищення ефективності організаційної культури через впровадження корпоративної соціальної відповідальності в діяльність авіаційних підприємств;

- запропонувати методичні підходи до визначення характеру розвитку авіаційних підприємств України та подати методичний інструментарій для оцінювання впливу організаційної культури на результативність роботи

авіаційних підприємств на основі дослідження тенденцій розвитку сектору та впливу факторів зовнішнього середовища;

– обґрунтувати методичні підходи до визначення рівня зрілості організаційного розвитку та відповідного типу організаційної культури авіаційних підприємств в умовах повоєнного відновлення.

4. Об'єкт дослідження - процес розвитку організаційної культури авіаційних підприємств.

5. Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад розвитку організаційної культури для забезпечення ефективності функціонування вітчизняних авіаційних підприємств і їх корпоративної соціальної відповідальності.

6. Методи дослідження. Під час дослідження використано методи: аналізу і синтезу – для критичного аналізу понятійно-категоріального апарату організаційної культури та для формування пріоритетів соціального розвитку з урахуванням адаптивної ситуації; систематизації – для виокремлення індикаторів цілей сталого розвитку з урахування специфіки діяльності авіаційних підприємств; системного аналізу – для обґрунтування методичних підходів до оцінки впливу факторів прямої і опосередкованої дії організаційної культури на забезпечення ефективності функціонування авіаційних підприємств; ретроспективного аналізу – для дослідження теоретико-методичних підходів до формування та оцінки організаційної культури авіаційних підприємств; кореляційно-регресійний аналіз – для оцінки впливу організаційної культури на ефективність функціонування авіаційних підприємств; математичне моделювання – для дослідження зрілості організаційного розвитку авіаційних підприємств; графічний – для наочного представлення інформації та результатів дослідження.

7. Наукова новизна дослідження. Обґрунтовані у дисертаційній роботі теоретико-методичні основи та практичні рекомендації є подальшим поглибленням вирішення науково-практичного завдання розвитку організаційної культури авіаційних підприємств. До найвагоміших результатів дисертації, які представляють наукову новизну, належать такі:

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат розвитку організаційної культури, що базується на організаційній зрілості авіаційних підприємств, під якою запропоновано розуміти систему розвитку з чітко визначеними процедурами та принципами корпоративної соціальної відповідальності, що прийняті в діяльності на всіх рівнях управління авіаційного підприємства: від керівництва до працівників. Рівень зрілості організаційного розвитку визначає організаційну культуру авіаційних підприємств, під якою розуміється система цінностей, принципів, що склалися на авіаційних підприємствах, та взаємодія між керівництвом і працівниками для досягнення глобальних цілей сталого розвитку шляхом виокремлення специфічних індикаторів з урахуванням адаптивної ситуації та концепції етичного лідерства. При цьому, під адаптивною ситуацією запропоновано розглядати зміни у зовнішньому

середовищі, від швидкості реакції на які залежить підвищення рівня організаційної зрілості і організаційної культури авіаційних підприємств. Такий підхід дозволяє встановити взаємозв'язок між організаційною зрілістю та організаційною культурою авіаційних підприємств, врахувати специфіку їх діяльності та спроможність адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

- науковий підхід до класифікації цілей сталого розвитку авіаційних підприємств шляхом виокремлення трьох основних груп цілей, а саме: економічних, соціальних та екологічних, і подальшим визначенням для кожної з них індикаторів з урахуванням особливостей їх діяльності на поточному рівні організаційної зрілості. Це сприятиме активізації відповідальності працівників на усіх рівнях, дозволить здійснювати трансформацію авіаційних підприємств у суб'єкти господарювання, які забезпечуватимуть соціально відповідальну діяльність та перехід на вищий (топовий) рівень організаційної зрілості;

- пріоритети соціального розвитку авіаційних підприємств шляхом виділення першочергових (якість послуг, боротьба з корупцією, умови праці, охорона та безпека праці і перевезень, створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури, впровадження «зелених технологій») та адаптивних (розвиток і впровадження інновацій, залучення у системні зміни, єдність у корпоративній соціальній відповідальності в діяльності, досягнення цілей сталого розвитку). Це дозволить забезпечити сталий розвиток авіаційних підприємств з урахуванням змін у зовнішньому середовищі;

- система розвитку організаційної культури, в якій, на відміну від існуючої, цілі, задачі, принципи, інструментарій і заходи ґрунтуються на досягненні цілей сталого розвитку. Сформована система визначає теоретичні основи та практичні рекомендації щодо розвитку організаційної культури з метою забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в діяльності та переходу авіаційних підприємств на вищий (топовий) рівень організаційної зрілості;

дістали подальшого розвитку:

- інструментарій активізації процесу переходу на вищий (топовий) рівень зрілості організаційного розвитку та відповідний рівень організаційної культури авіаційних підприємств шляхом поділу його за характером – на соціальний, економічний, інституційний та за рівнем застосування – на рівні авіаційного підприємства і на рівні особистості/індивідуума (працівника). Це стимулює сповідувати корпоративну соціальну відповідальність в діяльності працівників на усіх рівнях, забезпечує перехід на вищий (топовий) рівень організаційної культури та організаційної зрілості авіаційних підприємств;

- науково-практичний підхід до визначення рівнів організаційної зрілості авіаційних підприємств і організаційної культури, який базується на побудові математичної моделі, в якій відображаються складові зрілості (організаційного, культурного, інтелектуального та соціального капіталів). Його застосування дозволяє встановити вплив окремих складових організаційної зрілості на її рівень та розробляти заходи щодо її підвищення. Це, в свою чергу, відкриває для авіаційних підприємств можливості розвитку і удосконалення організаційної культури в процесі переходу до соціально відповідального бізнесу та досягнення цілей сталого розвитку;

– методичний підхід до оцінки впливу факторів прямої та опосередкованої дії організаційної культури на забезпечення ефективності функціонування авіаційних підприємств за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Це дозволяє більш об'єктивно оцінити вплив організаційної культури на забезпечення функціонування авіаційних підприємств за рахунок підвищення рівня організаційної зрілості.

8. Теоретичне значення. Теоретичне значення дисертаційного дослідження полягає у систематизації та поглибленні наукових уявлень про розвиток організаційної культури авіаційних підприємств у сучасних умовах. Уточнено та розширено понятійно-категоріальний апарат, включивши такі концепції, як «рівень зрілості організаційного розвитку авіаційних підприємств», «організаційна культура в повоєнний період» та «етичне лідерство», що закладає нові методологічні основи для подальших досліджень. Розроблений індекс розвитку організаційної культури та математична модель її оцінки створюють інноваційний інструментарій для аналізу складних взаємозв'язків. Це дослідження збагачує економічну науку новими знаннями про взаємодію організаційної культури з цілями сталого розвитку та ефективністю функціонування авіапідприємств. Отримані результати можуть слугувати відправною точкою для розробки нових теоретичних концепцій та моделей управління в динамічних секторах економіки.

9. Практичне значення та використання результатів дисертаційного дослідження. Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні результатів дослідження для розвитку і удосконалення організаційної культури авіаційних підприємств. Результати дослідження використовуються в діяльності ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова (акт про впровадження №57 від 21.11.2024) та ПрАТ «КИЙ АВІА» (акт про впровадження від 18.03.2025) Результати дисертаційного дослідження також використовуються в навчальному процесі Державного університету «Київський авіаційний інститут» при підготовці фахівців з економіки та менеджменту дисциплін «Корпоративна соціальна відповідальність» (довідка про впровадження від 16.05.2025) та «Управління персоналом» (довідка про впровадження від 16.05.2025).

10. Особистий внесок здобувача. Дисертація «Розвиток організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств» Подрези Михайла Сергійовича є самостійною науковою працею, в якій наведено теоретичні положення і висновки, власні ідеї та розробки автора, які дають змогу вирішити поставлені завдання. Усі висновки та практичні рекомендації, винесені на захист, розроблені дисертантом особисто. Використані в дисертації ідеї, положення чи гіпотези інших авторів мають відповідні посилання і використані лише для підкріплення ідей здобувача.

11. Апробація результатів дослідження. Найважливіші ідеї, висновки, рекомендації, отримані в дисертації, оприлюднені на наукових та науково-практичних конференціях, у тому числі міжнародних, всеукраїнських та за

міжнародною участю: «Сучасні проблеми менеджменту» (Київ, 2021, 2022, 2023, 2024); «Політ. Сучасні проблеми науки» (Київ, 2023, 2024, 2025); «Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції» (Львів, 2024); «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (Івано-Франківськ, 2024); «Modern Science, Economy and Digital Innovation» (Бухарест, Румунія, 2025).

12. Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження викладено в 18 наукових публікаціях, серед них 6 публікацій у наукових фахових виданнях України, 1 у виданні, проіндексованому у наукометричній базі даних Scopus, 11 публікацій у збірниках матеріалів конференцій різного рівня.

Список опублікованих праць за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Бугайко Д.О., Шевченко О.Р., Передерій Н.М., Подреза М., Соколова Н.П. Risk management of Ukrainian aviation transport and sustainable development. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2022. №16. С. 7–22. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-16>.

Особистий внесок здобувача: полягає в розробці та обґрунтуванні індексу розвитку організаційної культури, що дозволило кількісно оцінити її вплив на ефективність управління ризиками в українських авіаційних підприємствах..

Особистий внесок Бугайко Д.О.: полягає в зосередженні на загальній методології дослідження ризик-менеджменту в контексті функціонування українського авіаційного транспорту.

Особистий внесок Шевченко О.Р.: полягає в теоретичному обґрунтуванні взаємозв'язку ризик-менеджменту зі стратегіями сталого розвитку.

Особистий внесок Передерій Н.М.: полягає в аналізі специфічних ризиків української авіаційної галузі та їх впливу на операційну діяльність.

Особистий внесок Соколової Н.П.: полягає в розробці практичних рекомендацій для забезпечення сталого функціонування.

2. Кириленко О., Новак В., Подреза М. The place of organizational culture in the management system of aviation enterprises. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2023. №19. С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-19>.

Особистий внесок здобувача: полягає в системному обґрунтуванні ключового місця організаційної культури в системі управління авіаційними підприємствами.

Особистий внесок Кириленко О.: полягає в теоретичному обґрунтуванні місця організаційної культури в загальній системі управління підприємствами та її зв'язку з інтелектуалізацією логістики.

Особистий внесок Новак В.: полягає в адаптації концепцій до специфіки авіаційних підприємств, аналізуючи її конкретну роль в управлінській системі та ланцюгах постачання.

3. Kyrylenko O., Novak V., Podrieza M. Key aspects of corporate responsibility of aviation enterprises. *Intellectualization of logistics and Supply Chain*

Management. 2023. № 20. С. 38–45. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-20>.

Особистий внесок здобувача: полягає в детальному висвітленні ключових аспектів корпоративної соціальної відповідальності авіаційних підприємств.

Особистий внесок Кириленко О.: полягає в класифікації ключових аспектів корпоративної відповідальності в контексті загальної управлінської системи.

Особистий внесок Новак В.: полягає в адаптації аспектів до специфіки авіаційних підприємств, аналізуючи їх інтеграцію в логістику та ланцюги постачання.

4. Pozniak O., Kisera T., Suvorova I., Podrieza M., Shvets A. Planning the customer service process of a logistics company based on implementing green technologies. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. V. 26. С. 7–20. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26>.

Особистий внесок здобувача: полягає в розробці моделі планування та системної інтеграції зелених технологій для підвищення екологічної сталості, операційної ефективності та корпоративної соціальної відповідальності.

Особистий внесок Позняк О.: полягає в розробці моделі планування процесу обслуговування клієнтів, а також на інтеграції «зелених» технологій у цей процес.

Особистий внесок Кізери Т.: полягає в адаптації цієї моделі до специфіки логістичних компаній.

Особистий внесок Суворової І.: полягає в аналізі практичних аспектів її застосування та впливу на ефективність.

Особистий внесок Швець А.: полягає в узагальненні отриманих результатів та формуванні рекомендацій щодо впровадження «зелених» технологій у стратегії клієнтського сервісу.

5. Podrieza M. Ethical leadership in aviation: shaping organizational culture and driving post-war recovery, *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. №29, 2025, С. 32-36 DOI:10.46783/smart-scm/2025-29-4

6. Подреза М. Процесуальні основи розвитку та управління організаційною культурою авіаційних підприємств. *Економіка, фінанси, право*. №1, 2025, С. 56-61 <https://doi.org/10.37634/efp.2025.1>

7. Podrieza M. Conceptual foundations for shaping and transforming organizational culture in aviation enterprises through the lens of sustainable development goals and their strategic relevance. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. №30, 2025, С. 25-30 DOI:10.46783/smart-scm/2025-30

8. Podrieza M. The impact of DEI&B integration on the adaptability of organizational culture in Ukraine's aviation sector during post-war reconstruction. *Економіка та суспільство*. № 74, 2025, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74>

Статті в іноземних виданнях:

(статті у періодичному науковому виданні, проіндексованому у базі даних Scopus)

1. D. Bugayko, M. Podrieza, D. Bugayko, A. Borysiuk, S.Yekimov A synergetic approach to the development of the economic potential of the aviation

complex enterprises, Czech University of Life Sciences Prague, Kamyska 129, 16500, Praha - Suchdol, Czech Republic, 2023. *Scopus* Q4.

<https://doi.org/10.1051/202450808006>, ISSN 25550403

Особистий внесок здобувача: полягає в розробці синергетичного підходу до розвитку економічного потенціалу підприємств авіаційного комплексу, що інтегрує принципи організаційної культури.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

1. Gurina G., Podrieza M. The need to transform the organizational culture of enterprises. *Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції*. Національний авіаційний університет. Київ, 2021. С. 32-34. <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53443>
2. Podrieza M. Innovative orientation of the modern practice of developing the organizational culture of enterprises *Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Національний авіаційний університет. Київ, 2022. С. 122-123.
3. Podrieza M. Transformation of the organizational culture of enterprises in the post-war economy of Ukraine. *«Політ. Сучасні проблеми науки»: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених* Київ, НАУ, 2023.
4. Kyrylenko O., Novak V., Podrieza M. Ethical business practices in the aviation industry. *Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції*, 2023. Київ. С. 26-28.
5. Podrieza M. Novak V., Derevinska T. Systemic elements of managing organizational changes at aviation enterprise. *Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: СПОЛОМ*, С. 160-161
6. Kyrylenko O., Podrieza M. Elements of managing organizational changes in the process of ensuring the sustainability of enterprise development. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю ІФНТУНГ*, 2024. 922с.
7. Новак В., Подреза М. Перспективи розвитку корпоративної відповідальності авіаційних підприємств у повоєнний період. *«Політ. Сучасні проблеми науки». Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*. Київ. НАУ, 2024, 286 с., С. 55-57
8. Подреза М., Миколаєнко Д. Стратегії та інструменти мінімізації ризиків при здійсненні транспортних перевезень. *«Політ. Сучасні проблеми науки». Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*. Київ. НАУ, 2024, 286 с., С. 41-43
9. Podrieza M. The development of innovative information technologies in the activities of aviation companies that have influence on the development of organizational culture. *Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*, Київ, 2024, Національний авіаційний університет К.: НАУ, 2024. С. 99-101.
10. Podrieza M. War and aviation enterprises: how organizational culture

contributes to survival and development. *Modern Science, Economy and Digital Innovation: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* Бухарест, Румунія, 2025 р., С.57-59.

11. Подреза М. Авіапідприємства України: організаційна культура як фактор стійкості та відновлення. *«Політ. Сучасні проблеми науки».* Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених К.: КАІ, 2025. 242 с., С. 117-119.

13. Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 254 сторінки. Основний зміст дисертаційної роботи викладено на 221 сторінці. Робота містить 35 таблиць, 33 рисунки, список використаних джерел зі 168 найменувань.

14. Характеристика особистості здобувача. Під час підготовки дисертаційної роботи Подреза М.С. проявив себе як творчий дослідник і науковець, здатний самостійно на високому науково-методичному рівні вирішувати наукові та практичні завдання. Здобувач продемонстрував високу самоорганізацію та цілеспрямованість у досягненні поставлених наукових завдань, ефективно керуючи робочим процесом протягом всього періоду дослідження. Його здатність до критичного мислення та аргументованого викладу власних поглядів забезпечила високий рівень дискусійності та наукової цінності роботи. Загалом, здобувач зарекомендував себе як перспективний науковець, здатний до самостійних досліджень та внеску у розвиток економічної науки.

15. Оцінка мови та стилю дисертації. Текст дисертації викладено фаховою українською мовою, текстове подання матеріалу відповідає стилю науково-дослідної літератури. Матеріали дослідження оформлені у відповідності до вимог Міністерства освіти і науки України.

16. Відповідність принципам академічної доброчесності.

Дисертація не містить необґрунтованих запозичень та плагіату. У роботі дотримано правила посилання на джерела інформації у випадку використання підходів, положень, тверджень, відомостей. Надано достовірну інформацію про результати досліджень, джерела використаної інформації.

17. Рецензенти рекомендують: відповідно до пп. 15, 16 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, *пропонується такий склад разової ради:*

Голова ради:

Наумов Олександр Борисович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ

Рецензенти:

Коваленко Юлія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ

Сидоренко Катерина Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу та туризму КАІ

Офіційні опоненти:

Драган Олена Іванівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту Національного університету харчових технологій.

Шкода Тетяна Никодимівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

Усі члени разової спеціалізованої вченої ради не мають реальний чи потенційний конфлікт інтересів щодо здобувача Подрези Михайла Сергійовича (зокрема, є його близькою особою) та/або його наукового керівника.

У результаті попередньої експертизи дисертації Подрези Михайла Сергійовича і повноти публікації основних результатів дослідження

УХВАЛЕНО:

1. Затвердити висновок про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Подрези Михайла Сергійовича на тему «Розвиток організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств».

2. Вважати, що за актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів дисертація Подрези Михайла Сергійовича відповідає спеціальності 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» та вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (зі змінами і доповненнями від 03 квітня 2019 року № 283), вимогам пп. 6, 7, 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44.

3. Рекомендувати дисертаційну роботу «Розвиток організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств», подану Подрезою Михайлом Сергійовичем на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», за спеціальністю 051 «Економіка».

4. Рекомендувати Вченій раді затвердити склад разової спеціалізованої вченої ради:

Голова ради:

Наумов Олександр Борисович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ

Рецензенти:

Коваленко Юлія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Факультету економіки та бізнес-адміністрування Державного некомерційного підприємства “Державний університет “Київський авіаційний інститут”.

Сидоренко Катерина Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу та туризму Державного некомерційного підприємства “Державний університет “Київський авіаційний інститут”.

Офіційні опоненти:

Драган Олена Іванівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту Національного університету харчових технологій.

Шкода Тетяна Никодимівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

Результати голосування щодо рекомендації до захисту дисертації Подрези Михайла Сергійовича:

“за” – 15

“проти” – немає

“утримались” – немає

Головуючий на засіданні:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки
повітряного транспорту

Олена АРСФ'ЄВА

Секретар засідання:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки повітряного
транспорту

Тетяна СІМКОВА

ПОГОДЖЕНО:

Проректор з наукових досліджень та
трансферу технологій КАІ,
д.т.н., професор

Сергій ГНАТЮК