

ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

на дисертаційну роботу Подрези Михайла Сергійовича
на тему «Розвиток організаційної культури при забезпеченні
функціонування авіаційних підприємств»,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
за спеціальністю 051 Економіка

1. Актуальність теми дослідження.

Дисертаційна робота має виняткове значення, оскільки присвячена дослідженню організаційної культури в один із найскладніших періодів сучасної історії України — час війни та підготовки до повоєнного відновлення. Авіаційна галузь опинилася в умовах безпрецедентних викликів, і від ефективності управління організаційною культурою залежить її здатність зберегти потенціал та відновити конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Актуальність дослідження полягає в тому, що воно не обмежується теоретичними напрацюваннями, а пропонує практичні рекомендації, адаптовані до реалій воєнного та післявоєнного часу. В Україні тривалий час тематика інклюзивності не мала належного розвитку і фактично залишалася на периферії наукових досліджень та управлінських практик. На відміну від європейських країн, де принципи різноманіття, рівності та інклюзії вже активно реалізовувалися, вітчизняні підприємства приділяли цьому мінімальну увагу. Зокрема, впровадження підходів DEI&B стає ключовим для інтеграції ветеранів та вразливих соціальних груп у колективи, сприяючи зміцненню соціальної єдності та психологічної стабільності працівників.

У контексті стратегічного завдання держави щодо відновлення авіаційної індустрії, науково-методичний інструментарій, розроблений у дисертації, може стати фундаментальною основою для формування цілісної системи її трансформації. Окрім того, запропоновані і обґрунтовані в дослідженні висновки демонструють потенціал для масштабування та імплементації в інших стратегічно важливих секторах економіки, що сприятиме забезпеченню комплексної стійкості в процесі національного відновлення нашої держави.

Таким чином, дисертація не лише становить вагомий науковий внесок у розвиток менеджменту, а й набуває значного прикладного значення як інструмент забезпечення економічної стабільності та економічної безпеки, зміцнення конкурентоспроможності та формування підґрунтя для сталого розвитку України в умовах воєнного та повоєнного періоду.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність.

Раніше в Україні питання інклюзивності в організаційній культурі не мали такого значного поширення й залишалися переважно поза увагою науковців та практиків. У той час як у країнах Європи вже активно впроваджували принципи різноманітності, рівності та інклюзії, українські підприємства лише частково торкалися цієї проблематики. Лише останніми роками інклюзивність почала

розглядатися як важливий чинник підвищення конкурентоспроможності та соціальної відповідальності бізнесу в Україні.

Дисертаційне дослідження Подрези М.С. вирізняється наявністю нових наукових результатів, що характеризуються економічною, логічною та математичною обґрунтованістю. Теоретичні положення, висновки й практичні рекомендації побудовані на сучасних підходах до розвитку організаційної культури підприємств і підтверджені значним масивом даних із офіційних джерел. У роботі використано різноманітні загальнонаукові методи, а також засоби табличного та графічного представлення результатів, що сприяло формуванню чітких і переконливих висновків.

Дисертація структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 254 сторінки друкованого тексту, з яких 221 сторінка містить основний зміст. Матеріал ілюстровано 35 таблицями та 33 рисунками, список літератури охоплює 168 найменувань, а додатки розташовані на 12 сторінках.

У вступі підкреслено наукову та практичну актуальність обраної тематики, що пов'язана з дослідженням організаційної культури як ключового чинника результативності авіаційних підприємств. Чітко визначено мету й завдання роботи, сформульовано предмет і об'єкт дослідження, а також описано методологічну базу, що дала змогу досягти поставлених цілей. Автор акцентує увагу на взаємозв'язку предмета й об'єкта дослідження, що відображає логіку формування теоретичних і прикладних результатів, спрямованих на модернізацію та відновлення галузі. Вступ також містить відомості про наукову новизну, практичне значення та апробацію здобутих результатів.

Сформульована мета дослідження відповідає змісту дисертації та розкривається через систему завдань, які логічно витікають одне з одного. Об'єкт і предмет мають достатній рівень конкретизації та цілком узгоджуються з темою роботи (с.23–24). Наукова цінність положень і висновків підтверджена застосуванням як класичних, так і новітніх методів аналізу, а також використанням великого обсягу статистичних матеріалів українських і зарубіжних досліджень.

Перший розділ (с.29–97) присвячений вивченню теоретико-методологічних аспектів організаційної культури, її типології та функціонального призначення в системі управління підприємством. Автор доводить, що культура є стратегічним ресурсом, який забезпечує авіаційним компаніям адаптивність до глобальних змін і підвищення конкурентоспроможності. Окрему увагу приділено огляду вітчизняних і зарубіжних підходів до оцінювання організаційної культури, що створює ґрунтовну базу для подальших досліджень.

Другий розділ (с.98–164) зосереджений на діагностиці сучасного стану розвитку організаційної культури в авіаційному секторі України. Проведено аналіз діяльності ключових підприємств галузі, серед яких ДП МА «Бориспіль», ДП «ЗАВОД 410 ЦА», ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова, ТОВ «Авіакомпанія Скайап» та ПрАТ «Кий Авіа». На підставі отриманих даних визначено основні тенденції у сфері управління персоналом та корпоративної соціальної відповідальності, виявлено бар'єри й рушійні сили розвитку організаційної культури, що дає змогу сформулювати системне уявлення про стан галузі в умовах

післявоєнної трансформації. Вибірка охоплює різні сегменти авіаційного сектору. До аналізу включено як державні, так і приватні підприємства, що дозволило порівняти особливості їхньої організаційної культури в умовах перехідної економіки. Така диверсифікована вибірка дала змогу отримати більш повне та об'єктивне уявлення про загальний стан галузі.

У третьому розділі (с.165–210) викладено авторську концепцію вдосконалення організаційної культури. Розроблено новий методичний підхід до оцінювання її впливу на ефективність діяльності підприємств із урахуванням специфіки українського авіаційного бізнесу.

Значну увагу приділено впровадженню практик DEI&B, спрямованих на формування інклюзивного середовища та підвищення рівня залученості персоналу. Окремо розглянуто важливість цих підходів у процесі соціальної адаптації ветеранів, які повертаються до цивільного життя. Запропоновані автором рішення орієнтовані на посилення конкурентоспроможності авіаційних компаній та створення умов для їх сталого розвитку в період відбудови. У сучасних умовах війни та післявоєнного відновлення інклюзивність набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє ефективно інтегрувати в трудові колективи представників різних соціальних груп, забезпечуючи при цьому психологічний комфорт та продуктивну співпрацю. Вона сприяє зміцненню довіри в колективі та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, що є ключовим чинником стабільності в кризових умовах. Практика інклюзивності також стимулює інноваційність, оскільки різноманітність досвіду та поглядів персоналу відкриває нові підходи до вирішення управлінських та виробничих завдань. Крім того, орієнтація на DEI&B відповідає сучасним європейським стандартам та підвищує репутацію підприємств на міжнародному рівні. Зрештою, інклюзивність виступає не лише соціальною чи етичною категорією, а й інструментом стратегічного управління, що визначає конкурентоспроможність авіаційних підприємств у глобальному середовищі.

Загальні висновки та підсумкові положення ґрунтуються на поєднанні емпіричних даних, концептуальних ідей та методологічних підходів до розвитку організаційної культури. Вони підтверджують доцільність застосування розробленого інструментарію для реалізації стратегій сталого розвитку підприємств.

За своїм змістом, структурою та рівнем оформлення дисертаційна робота Подрези М.С. повністю відповідає встановленим вимогам до досліджень такого рівня. Основні положення базуються на широкому використанні наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичних даних, матеріалів наукових конференцій та публікацій у фахових виданнях. Використані джерела відзначаються високою науковою цінністю, а їх опрацювання здійснено з дотриманням належних методологічних стандартів.

3. Наукова новизна положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації.

У дисертаційній роботі розроблено теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації, що сприяють подальшому розв'язанню науково-практичного завдання розвитку організаційної культури авіаційних підприємств. До основних результатів, які визначають наукову новизну дослідження, віднесено 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 організаційної зрілості 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.

Наукові розробки обґрунтовані та відповідають темі дисертації, а висновки є достовірними, що підтверджується сукупністю представлених результатів.

4. Повнота викладу основних результатів в опублікованих наукових працях.

Ознайомлення з науковим доробком здобувача за темою дисертації дає підстави стверджувати, що наукові публікації Подрези М.С. повністю відображають ключові результати його дослідження та містять елементи наукової новизни, спрямовані на удосконалення підходів до розвитку організаційної культури авіаційних підприємств. Кількість, обсяг і якість друкованих праць відповідають нормативним вимогам, а також відзначаються актуальністю в умовах трансформаційної економіки України, що перебуває у стані відновлення та структурної перебудови. Автор самостійно здійснив ґрунтовний аналіз сучасних інформаційних джерел, обґрунтував вибір методів і підходів, які дозволяють не лише вирішити поставлені науково-практичні завдання, а й врахувати специфіку економічних викликів, з якими стикається держава в умовах воєнних і післявоєнних реалій.

Наукові публікації здобувача підтверджують, що результати дослідження були здобуті ним особисто і своєчасно оприлюднені до захисту дисертації. У працях, підготовлених у співавторстві, чітко визначено особистий внесок Подрези М.С., при цьому в дисертації використано лише ті положення, що є результатом його самостійної наукової роботи. Загалом автором опубліковано 20 праць, серед яких 9 статей у фахових виданнях України, зокрема одна з них індексується у міжнародній наукометричній базі Scopus, що підтверджує високий рівень наукової новизни та міжнародну релевантність отриманих результатів. Важливо зазначити, що результати дослідження активно обговорювалися автором у науковому середовищі – на міжнародних, всеукраїнських конференціях та форумах із міжнародною участю, що засвідчує практичну значущість його наукового внеску для розвитку економіки України.

5. Теоретичне та практичне значення одержаних результатів.

Результати, отримані в дисертації, використані при проведенні науково-дослідних робіт Національного авіаційного університету за №43-2022/19.06 «Організаційно-економічне забезпечення стратегічного розвитку інноваційної інфраструктури в умовах євроінтеграційних процесів», номер державної реєстрації 0122U201458, в рамках якої автором розроблено методичні положення щодо оцінки соціальної ефективності авіаційних підприємств; та за № 92/11.02.03 «Дослідження експортного потенціалу авіаційного комплексу України», номер державної реєстрації 0119U103170, де автором визначені 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.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці методичних та практичних рекомендацій, які можуть бути використані в управлінні авіаційними підприємствами. Результати дослідження використовуються в діяльності ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова (Акт впровадження №57 від 21.11.2024 року) та ПрАТ «КИЙ АВІА» (Акт впровадження від 18.03.2025 року). 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).

6. Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертаційна робота Подрези М.С. за змістом поставлених наукових завдань, застосованими методами дослідження, отриманими результатами, а також за рівнем теоретичної та практичної значущості повністю відповідає спеціальності 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки». Структура дослідження, що включає розділи та підрозділи, побудована у чіткій логічній послідовності та забезпечує цілісність наукового викладу. Результати дослідження мають належний рівень обґрунтованості та аргументованості. Аналіз наукового стилю та якості публікацій здобувача підтверджує відповідність одержаних результатів сучасним вимогам до їх апробації й оприлюднення. Усі публікації коректно відображають зміст, результати та висновки дисертаційної роботи. При оприлюдненні наукових результатів дотримано принципів академічної доброчесності, а в працях, підготовлених у співавторстві, чітко визначено особистий внесок здобувача. Таким чином, наукові результати, представлені в дисертаційній роботі, повною мірою висвітлені у публікаціях автора, а їх сукупність відповідає встановленим вимогам, визначеним пунктами 8 та 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 від 12 січня 2022 року № 44.

7. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.

Представлена робота є зразком ґрунтовного наукового дослідження. Дисертація виконана відповідно до високих стандартів, демонструючи системний підхід до викладу матеріалу та бездоганне володіння науковим стилем. Це дослідження є оригінальним і самостійним результатом діяльності здобувача. У тексті дисертації, а також у наукових публікаціях автора, не виявлено жодних порушень принципів академічної доброчесності, зокрема ознак плагіату, фабрикації чи фальсифікації даних. Усі посилання на використані джерела, твердження та статистичні дані належно задокументовані згідно з нормами авторського права, що підтверджує дотримання вимог наукової етики.

8. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.

Загальне враження від дисертації позитивне, принципових недоліків, які стосуються структури, змісту, обсягу, оформлення, наукового, теоретичного та практичного значення немає. Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу в цілому, вважаю за необхідне висловити деякі дискусійні питання та побажання:

- заслуговує на увагу спроба дисертанта застосувати конкретний методичний підхід для діагностики організаційної культури. Однак, викликає дискусію обґрунтованість використання «експрес діагностики» для оцінки такої складної та багатогранної категорії, як соціальний капітал і рівень культури. Залишається дискусійним, як саме теоретичні положення К. Грейвза та модель зрілості CMM були адаптовані для коректного вимірювання динаміки людських взаємин, що є основою соціального капіталу, а не лише формальних процесів;

- дисертант слушно зазначає, що організаційні норми можуть вступати в конфлікт з реальними. Однак, у тексті залишається не до кінця розкритим, яким чином запропонований методичний інструментарій оцінки рівня організаційної зрілості враховує або допомагає вирішити потенційний конфлікт між декларованими правилами та реальною поведінкою співробітників. Важливо уточнити, чи дозволяє ця методика оцінити не лише формальну відповідність, а й ступінь прийняття та інтеграції цінностей самими працівниками;

- погоджуючись із твердженням, що цифрова трансформація вимагає різноманіття мислення, варто уточнити, яким саме чином культура, що цінує різні перспективи, трансформується у вимірюване прискорення адаптації до інновацій в операційній діяльності. Було б доцільно навести більше емпіричних доказів, що підтверджують прямий зв'язок між інвестиціями в DEI&B та конкретними конкурентними перевагами, які вони забезпечують авіаційним підприємствам у складних сучасних реаліях;

- викликає інтерес твердження дисертанта про те, що інтеграція DEI&B безпосередньо призводить до підвищеної безпеки та стає джерелом нових ідей в авіаційній сфері. Було б доцільно більш детально розкрити, яким саме чином різноманітність та інклюзія трансформуються в конкретні інструменти підвищення рівня безпеки, а також уточнити механізми, за допомогою яких культура безперервного вдосконалення, що лежить в основі DEI&B, адаптується до специфічних викликів авіаційної галузі в умовах післявоєнного відновлення;

- варто відзначити, що застосування кореляційно-регресійної моделі для кількісної оцінки якісних характеристик, таких як організаційна культура та DEI&B-принципи, є дискусійним з точки зору об'єктивності самого процесу.

Наукова обґрунтованість висновків значною мірою залежить від валідності критеріїв, використаних для перетворення цих якісних показників у вимірювані змінні.

Загалом, висловлені зауваження та дискусійні аспекти не нівелюють наукової та прикладної значущості дисертаційної роботи, а підтверджують її високу якість, що спонукає до подальших досліджень. Зокрема, вони вказують на перспективні напрями, що потребують подальшого вивчення: розробка більш валідних методів кількісної оцінки якісних соціальних показників, аналіз механізмів трансформації DEI&B-принципів у конкретні операційні переваги та дослідження взаємозв'язку соціального капіталу з рівнем організаційної зрілості в умовах системних змін.

9. Загальні висновки про відповідність дисертації встановленим вимогам.

Достовірність отриманих наукових результатів забезпечується застосуванням сучасних методів дослідження та ґрунтовним апаратом економіко-математичного моделювання. За своєю актуальністю, науковою новизною, обсягами та рівнем обґрунтувань дисертація повністю відповідає встановленим вимогам до дослідницьких робіт. Таким чином, результати дослідження є не лише вагомим внеском у розвиток наукової думки, а й закладають міцний методологічний фундамент для майбутніх досліджень у цій сфері. Глибокий аналіз дисертаційної роботи, а також наукових праць її автора дозволяє стверджувати про достатній ступінь обґрунтованості й достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій дослідження, їх відповідності темі дисертації. Вважаю, що дисертація відповідає діючим вимогам п.п. 6, 7, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року №44, а Подреза Михайло Сергійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Офіційний опонент,

професор кафедри

бізнес-економіки та підприємництва

Київського національного економічного університету

імені Вадима Гетьмана

доктор економічних наук, професор

Тетяна ШКОДА

