

ВІДГУК
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

Актуальність теми дисертаційного дослідження.

Тема дисертаційної роботи зосереджена на дослідженні організаційної культури в критично важливий для України момент. Зокрема, український авіаційний сектор стоїть перед безпрецедентними викликами, ігнорування яких може призвести до втрати позицій на міжнародній арені. У цьому контексті організаційна культура виступає не просто абстрактним поняттям, а потужним інструментом для відновлення, адаптації та забезпечення конкурентоспроможності.

Головна цінність дослідження полягає в тому, що воно пропонує не просто теорію, а конкретні практичні рекомендації, розроблені з урахуванням унікальних реалій воєнного та повоєнного часу. Запропоновані технології DEI&B стають вирішальним фактором у процесі інтеграції ветеранів та інших соціальних груп, забезпечуючи соціально-психологічну стабільність колективів.

Відновлення авіаційної галузі є стратегічним пріоритетом для держави. Дослідження не тільки дає ключі до її відродження, а й створює модель, яка може бути використана для інших стратегічних секторів економіки, тим самим створюючи мультиплікативний ефект для всієї країни. Таким чином, ця робота – дорожня карта до сталого розвитку та майбутнього успіху України.

Дисертаційне дослідження є стратегічно важливим для формування позитивного іміджу України на міжнародній арені, демонструючи її здатність до відновлення та розвитку за європейськими стандартами. Запропоновані підходи створюють модель, що може бути масштабована на інші сектори економіки, що

потребують структурних та культурних змін. Таким чином дослідження не просто науковий внесок у сферу економічних наук, а практичний доробок із відбудови стратегічно важливого сектору, що має реальну цінність у підготовці до сталого розвитку та економічної безпеки України.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Дисертаційна робота Подрези М.С. містить оригінальні результати, які є економічно, логічно та математично обґрунтованими. Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи базуються на теоретичних засадах сучасних концепцій розвитку організаційної культури підприємств. Дослідження базується на великому обсязі даних, отриманих з офіційних джерел. У процесі роботи було використано широкий спектр загальнонаукових методів, а також методи табличної та графічної інтерпретації та візуального узагальнення. Завдяки грамотному застосуванню обраних методів дослідження вдалося отримати обґрунтовані та якісні висновки.

Результати, отримані в дисертації, використані в науково дослідних роботах Національного авіаційного університету за темами «Організаційно-економічне забезпечення стратегічного розвитку інноваційної інфраструктури в умовах євроінтеграційних процесів», номер державної реєстрації 0122U201458, та «Дослідження експортного потенціалу авіаційного комплексу України», номер державної реєстрації 0119U103170.

У вступі обґрунтовано актуальність дослідження, що сфокусоване на організаційній культурі як ключовому чиннику ефективності авіаційних підприємств. Чітко визначено мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження, а також представлено методологічний інструментарій, використаний для досягнення поставлених цілей. Особлива увага приділяється обґрунтуванню взаємозв'язку між предметом і об'єктом, що базується на формуванні теоретичних засад та практичних рекомендацій для відновлення в сучасних і майбутніх умовах. Зазначені відомості про наукову новизну та практичне значення результатів дослідження, а також їх апробацію в діяльності реальних підприємств.

Мета дослідження є відповідною до теми дисертаційної роботи і логічно розкривається переліком завдань, що виносяться на виконання. Об'єкт і предмет дослідження є конкретними та відповідають темі дисертації (с.23-24).

Грунтовність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих в дисертації, доведена широким спектром класичних і новітніх методів дослідження, використаних при написанні роботи, а також значним обсягом вітчизняної та зарубіжної статистичної інформації.

Перший розділ *«Теоретико-методичні засади розвитку організаційної культури підприємств»* (с.29-97) присвячено ґрунтовному аналізу теоретико-методологічних основ організаційної культури, її форм і функцій у системі управління підприємством. В роботі розкрито значення організаційної культури як стратегічного ресурсу, який дозволяє авіаційним підприємствам адаптуватися до глобальних викликів і підвищувати конкурентоспроможність. Окрему увагу приділено порівнянню та аналізу науково-практичних підходів до її оцінювання у вітчизняному й міжнародному контексті. Це закладає міцний теоретичний фундамент для всього дослідження.

Другий розділ *«Сучасний стан розвитку організаційної культури авіаційних підприємств»* (с.98-164) спрямований на дослідження сучасного стану розвитку організаційної культури в українському авіаційному секторі, що є критично важливим для розуміння поточних викликів. Було проведено детальний аналіз діяльності провідних підприємств, таких як ДП МА «Бориспіль», ДП «ЗАВОД 410 ЦА», ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова, ТОВ «Авіакомпанія Скайап» та ПрАТ «Київ Авіа». Дослідження оцінило ключові тенденції, зокрема у сфері корпоративної соціальної відповідальності та управління змінами. Визначено чинники, що стримують і стимулюють розвиток культури, що дає комплексне уявлення про стан галузі в умовах післявоєнного відновлення.

У третьому розділі *«Удосконалення системи розвитку організаційної культури авіаційних підприємств»* (с.165-210) представлена оригінальна авторська концепція, що пропонує конкретні кроки для вдосконалення організаційної культури. Розроблено інноваційний методичний підхід до

оцінювання впливу цієї культури на загальну результативність, що враховує унікальні особливості вітчизняних підприємств. Значна частина роботи присвячена застосуванню DEI&B-технологій. Ці підходи є ключовим елементом для забезпечення інклюзивності та залученості працівників, що має особливе значення в контексті адаптації ветеранів до цивільного життя.

Запропоновані рішення спрямовані на те, щоб авіаційні компанії змогли не лише зміцнити свою конкурентоспроможність, а й забезпечити сталий розвиток в умовах повоєнної відбудови.

Висновки до розділів дисертації та загальні висновки роботи відзначаються значним рівнем наукової обґрунтованості й логічно поєднують фактичні дані, теоретичні розробки і концептуальні основи щодо розвитку організаційної культури авіаційних підприємств та застосування відповідного інструментарію у контексті сталого розвитку.

Дисертаційна робота Подрези М.С. за змістом, структурою та оформленням відповідає вимогам до дисертацій. Наукові положення рецензованої дисертаційної роботи базуються на широкому використанні фундаментальних монографічних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців, статистичних даних, наукових доповідей та матеріалів наукових конференцій. Ґрунтовність джерел, на які посилається дисертаційна робота не викликає сумнівів. Наукова обробка літературних джерел здійснена на достатньо глибокому і коректному рівні.

Достовірність та наукова новизна одержаних результатів.

Сформульовані в дисертаційній роботі теоретико-методичні засади та практичні рекомендації поглиблюють вирішення науково-практичного завдання щодо розвитку організаційної культури авіаційних підприємств. До ключових результатів, що становлять наукову новизну дослідження, належать:

- удосконалено категоріальний апарат розвитку організаційної культури авіаційних підприємств, який базується на концепції організаційної зрілості. Під організаційною зрілістю запропоновано розуміти цілісну систему розвитку, що передбачає наявність чітко визначених процедур та принципів корпоративної соціальної відповідальності, інтегрованих у діяльність на всіх рівнях управління

авіаційного підприємства – від керівництва до рядових працівників (рис.1.7, с.71). Рівень організаційної зрілості зумовлює організаційну культуру авіаційних підприємств, що відображає систему цінностей, принципів та взаємодії керівництва і працівників, орієнтовану на досягнення цілей сталого розвитку з урахуванням адаптивності та етичного лідерства (с.72, рис.1.8, с.73). Адаптивна ситуація трактується як зміни у зовнішньому середовищі, швидкість реагування на які визначає рівень організаційної зрілості та культури авіаційних підприємств, забезпечуючи їхню спроможність до адаптації (рис.1.9, с.74; рис.1.10, с. 75);

– удосконалено розподіл пріоритетів соціального розвитку авіаційних підприємств на першочергові (якість послуг, боротьба з корупцією, умови праці, охорона та безпека праці і перевезень, створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури, впровадження «зелених технологій») та адаптивні (розвиток і впровадження інновацій, залучення у системні зміни, єдність у корпоративній соціальній відповідальності в діяльності, досягнення цілей сталого розвитку). (рис.2.10, с.158). Це дозволить забезпечити сталий розвиток авіаційних підприємств з урахуванням трансформацій та змін у зовнішньому середовищі;

– удосконалено підхід до класифікації цілей сталого розвитку авіаційних підприємств, який передбачає виокремлення трьох груп цілей – економічних, соціальних та екологічних – з відповідними індикаторами, що враховують рівень організаційної зрілості (рис.2.11, с.159). Це забезпечує відповідальність працівників, трансформацію підприємств у соціально орієнтованих суб'єктів та перехід на вищий рівень зрілості;

– удосконалено систему управління організаційною культурою авіаційних підприємств, яка, на відміну від існуючої, цілі, задачі, принципи, інструментарій і заходи ґрунтуються на досягненні цілей сталого розвитку та сприяє переходу авіаційних підприємств на вищий рівень організаційної зрілості (рис.3.2, с.171).

Дістали подальшого розвитку:

– науково-практичний підхід до визначення рівнів організаційної зрілості авіаційних підприємств та їхньої організаційної культури ґрунтується на розробленні та використанні математичної моделі, що відображає ключові

складові зрілості: організаційний, культурний, інтелектуальний та соціальний капітали (рис.3.9, с.189). Така модель дозволяє не лише визначити поточний рівень зрілості підприємства, а й виявити взаємозв'язки між її елементами, оцінити їхній внесок у формування цілісної системи управління та спрогнозувати подальші траєкторії розвитку авіаційних підприємств;

– методичний підхід до розвитку організаційної культури в забезпеченні функціонування авіаційних підприємств із застосуванням DEI&B технологій (D – рівень різноманіття персоналу; E – рівень справедливості процедур і політик; I – рівень інклюзії в командній роботі та управлінні; B – рівень почуття приналежності працівників (рис.3.11, с.197) для надання керівництву об'єктивних даних щодо коригування стратегій розвитку організаційної культури, цільового навчання та розподілу ресурсів;

– методичний підхід до об'єктивної оцінки та прогнозування впливу організаційної культури та DEI&B-технологій на результативність авіаційних підприємств (с.199-209) на підставі кореляційно-регресійної моделі. Цей підхід дозволив перевести якісні характеристики організаційної культури у вимірювані показники, що є основою для науково обґрунтованих висновків та подальших рекомендацій.

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

Повнота викладу положень дисертації у наукових публікаціях, опублікованих за її темою.

Ознайомлення з науковими працями Подрези М.С. за темою дисертації дозволяє констатувати, що вони повною мірою відображають основні наукові результати його дисертаційного дослідження. Кількість, обсяг та якість друкованих праць відповідають нормативним вимогам і забезпечують повноту висвітлення отриманих результатів для здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Автор самостійно здійснив аналіз актуальних інформаційних джерел за тематикою роботи, провів дослідження та обґрунтував вибір методів і підходів для вирішення поставлених завдань.

Публікації автора свідчать про те, що наукові й практичні результати дослідження були отримані ним особисто і оприлюднені до захисту дисертації. Щодо праць, опублікованих у співавторстві, у кожній з них визначено особистий внесок здобувача, в дисертації використано лише ті положення, які автор отримав самостійно. За результатами дослідження автором опубліковано 20 робіт, у тому числі 9 наукових статей у фахових виданнях України *категорії Б*, матеріали однієї з яких індексуються у наукометричній базі Scopus *категорії А*. Результати дисертаційної роботи були представлені та обговорені автором на наукових і науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема на міжнародних, всеукраїнських і конференціях за міжнародною участю.

Практичне значення і впровадження одержаних результатів дослідження.

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).

Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертація Подрези М.С. за змістом поставлених завдань та відповідно до використаних методів дослідження, які вирішують конкретні наукові завдання, отриманими результатами та теоретичною і практичною значимістю відповідає спеціальності 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки». Розділи та підрозділи роботи представлені у логічному зв'язку та послідовності. Отримані результати є достатньо обґрунтованими та аргументованими. Аналіз наукового стилю та рівня публікацій здобувача засвідчує відповідність результатів вимогам до їх оприлюднення. Усі публікації

відображають результати та висновки наукового дослідження. При оприлюдненні наукових результатів дотримано принципи академічної доброчесності, а в спільних публікаціях чітко встановлено особистий внесок здобувача. Таким чином, наукові результати, описані в дисертаційній роботі, повністю висвітлені у наукових публікаціях здобувача, а сукупність публікацій, у яких оприлюднено результати дисертації, повністю відповідає вимогам пунктів 8, 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.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.

Дисертація виконана на високому науковому рівні, повністю відповідаючи вимогам до дослідницьких робіт. Вона демонструє логічну послідовність викладу матеріалу та досконале володіння науковим стилем.

Робота є самостійним та оригінальним результатом дослідницької діяльності здобувача. У тексті дисертації та публікаціях автора відсутні будь-які ознаки плагіату, фальсифікації чи інших порушень принципів академічної доброчесності.

Усі використані джерела, твердження та статистичні дані належним чином оформлені, що підтверджує бездоганну наукову етику та повне дотримання норм авторського права.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

При всіх позитивних рисах та перевагах у тексті дисертації можна вказати на нюанси, певні питання та дискусійні моменти, що можуть слугувати підґрунтям для наукової дискусії:

1) В авторському підході до визначення місця та ролі організаційної культури у функціонуванні авіаційних підприємств (рис. 1.8, с. 73) відсутня екологічна складова, яка є невід'ємною частиною концепції сталого розвитку.

2) На наш погляд, у практичній частині роботи недостатньо реалізовано запропоновану автором систему оцінки всіх аспектів організаційної культури авіаційних підприємств України в умовах війни та підготовки до відновлення

(с.89-91). Зокрема, бракує детальної оцінки за такими критеріями, як психологічне благополуччя працівників, рівень залученості та лояльності персоналу, адаптивність і готовність до змін, ефективність співпраці та обміну знаннями.

3) Аналіз ключових показників стану авіаційних підприємств у роботі (п.2.1, с.98-112) є надзвичайно цінним для розуміння економічного контексту галузі. Автор слушно зазначає, що обмежений доступ до даних інших секторів, зокрема авіаремонтних підприємств та виробників БПЛА, є суттєвою особливістю сучасних реалій. У цьому контексті доцільно підкреслити вплив вибіркової бази даних на екстраполяцію висновків на весь авіаційний сектор та уточнити, чи можна отримані результати застосовувати до сегментів, які функціонують за істотно відмінних умов. Таке уточнення посилило б аргументацію та надало б роботі більшої наукової обґрунтованості, демонструючи глибоке розуміння методологічних обмежень дослідження.

4) Запропонована класифікація соціальних пріоритетів розвитку авіаційних підприємств на першочергові та адаптивні є дискусійною (рис. 2.10, с. 158). Доцільним видається уточнення критеріїв такого поділу, оскільки низка «адаптивних» цілей, зокрема розвиток інновацій, може бути віднесена й до першочергових, адже вони є ключовими для забезпечення сталого розвитку.

5) У дослідженні визначено теоретичні засади щодо вдосконалення понять «система розвитку організаційної культури підприємств» та «система управління організаційною культурою підприємств» (с. 171–173). Водночас простежується недостатня чіткість у їх відмежуванні, а також дублювання окремих положень.

6) На рис. 3.1 (с. 168) автором детально обґрунтовано фактори, що стримують розвиток організаційної культури авіаційних підприємств у сучасних умовах. Разом із цим доцільно було б розкрити у дослідженні роль запропонованої системи управління організаційною культурою у нейтралізації чи зменшенні впливу зазначених факторів.

7) У запропонованій автором кореляційно-регресійній моделі (с. 199–209), яка використовується для оцінки й прогнозування впливу організаційної

культури та DEI&B-технологій на результати роботи авіаційних підприємств доцільно було б врахувати потенційні обмеження.

У цілому вищезгадані зауваження покликані спонукати дисертанта до подальшого поглибленого наукового дослідження обраної проблематики.

Загальний висновок.

Достовірність результатів дослідження забезпечена застосуванням сучасних методів аналізу та економіко-математичного моделювання. Враховуючи актуальність теми, наукову новизну, обґрунтованість і повноту отриманих висновків, а також відповідність дисертації поставленим завданням, робота відповідає встановленим вимогам до рівня наукової кваліфікації здобувача.

Рецензування дисертаційної роботи Подрези Михайла Сергійовича на тему «Розвиток організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств», а також аналіз наукових праць автора дають підстави стверджувати про достатній рівень обґрунтованості та достовірності висновків і рекомендацій дослідження, їх відповідність обраній тематиці. Вважаю, що дисертаційна робота відповідає вимогам пп. 6, 7, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Доктор економічних наук, професор
кафедри економіки праці та менеджменту
Навчально-наукового інституту економіки
та управління Національного університету
харчових технологій

Олена ДРАГАН

