

ЗАТВЕРДЖУЮ



президент Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Ксенія СЕМЕНОВА

«Березня» 2026 року

ВИСНОВОК

Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут» (далі – КАІ) про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Борисюка Антона Вікторовича на тему «Стратегічне управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Витяг

із протоколу № 6 розширеного засідання кафедри економіки повітряного транспорту КАІ від 19 березня 2026 року

Присутні на засіданні науково–педагогічні працівники кафедри менеджменту:

Головуючий на засіданні – доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту – Наумов Олександр Борисович;

Кириленко Оксана Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту;

Гуріна Ганна Сергіївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту;

Новак Валентина Олексіївна – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту;

Паливода Олена Михайлівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту;

Ліскович Назарій Юрійович – доктор філософії, доцент кафедри менеджменту;

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

Коваленко Юлія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту;

Разумова Катерина Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту;

Боровиков Олександр Володимирович – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту;

Наумова Ольга Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту;

Зіміна Анна Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту;

Колесник Максим Віталійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту;

Бакланова Олена Григорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту;

Федорчук Олександр Михайлович – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту.

Присутні на засіданні науково–педагогічні працівники інших кафедр КАІ:

Побоченко Леся Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу та туризму;

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

Побережна Заріна Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри національної безпеки та підприємництва;

Гриценко Сергій Іванович – доктор економічних наук, професор кафедри, логістики;

Бугайко Дмитро Олександрович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри логістики;

Огієнко Микола Миколайович – доктор економічних наук, професор, професор Вищої школи управління та адміністрації Академії прикладних наук в Ополе, Польща.

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

Андрющенко Катерина Анатоліївна – 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 КАІ Борисюка Антона Вікторовича на тему «Стратегічне управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Кириленко Оксана Миколаївна.

Дисертація виконувалась на кафедрі менеджменту Факультету менеджменту, фінансів та маркетингу КАІ.

Тема дисертації затверджена на засіданні Вченої ради Факультету транспорту, менеджменту і логістики НАУ (протокол № 5 від 18 травня 2023 року).

Зміна наукового керівника дисертаційного дослідження з д.е.н., професора Бугайко Д.О. на д.е.н., професора Кирленко О.М. затверджена на засіданні Вченої ради Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ (протокол № 7 від 21 жовтня 2025 року).

Виступили:

Здобувач Борисюк Антон Вікторович представив презентацію за основними положеннями дисертації «Стратегічне управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Після закінчення презентації Борисюком А.В., присутніми на захисті фахівцями були поставлені наступні запитання:

Запитання до здобувача:

1. **Новак Валентина Олексіївна** – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту КАІ.

Запитання: Від чого залежить стабільність отримання доходів аеропортами? Вами пропонується модель оцінювання впливу чинників на сталість стратегічного розвитку аеропорту. У чому її переваги над іншими?

Відповідь: Дякую за запитання. Рівень і стабільність отримання авіаційних доходів у процесах функціонування аеропорту визначаються: параметрами територіального розвитку; параметрами розвитку транспортного ринку; змістом цінової політики та заходами державного стимулювання. Пропонована нами модель, на відміну від наявних у науковій літературі, є трьохкомпонентною та комплексно описує три вектори впливу: – вплив чинників зовнішнього середовища на сталість стратегічного розвитку; – вплив чинників внутрішнього середовища на сталість стратегічного розвитку; – вплив чинників зовнішнього середовища на внутрішнє середовище, що забезпечує точність оцінок.

2. **Гуріна Ганна Сергіївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту КАІ.

Запитання: Ви розглядали перспективи стратегічної співпраці авіакомпаній і аеропортів у післявоєнний період. Яким чином, на Ваш погляд, це може сприяти або заважати сталому розвитку аеропортів? У систем оцінювання потенціалу стратегічної взаємодії фігурують «регіональні» показники. Поясніть їх роль у цій системі. Чому ви їх туди внесли?

Відповідь: Дякую за запитання. З одного боку, довготривалі зв'язки є чинником стабілізації діяльності підприємств, що безперечно сприяє стабільності процесів розвитку, з іншого, сталі зв'язки у динамічному середовищі можуть стримувати зміни, особливо коли одна з сторін відстає у впровадженні інновацій. Саме тому ми приділили увагу гнучкості механізму взаємодії, що базується не на ієрархії, а на мережах (альянси, кластери) та публічно-приватному партнерстві. Це дає можливість реструктурувати процеси співпраці. Діяльність аеропорту тісно пов'язана із територією його

розташування. Аеропорт може стимулювати розвиток регіону, покращуючи його доступність, рухливість населення, інвестиційну привабливість. А з іншого боку, стан розвитку регіону сприяє росту пасажиропотоку аеропорту. Тому потенціал співпраці аеропортів і авіакомпаній слід оцінювати у зв'язку із регіональними параметрами.

3. Разумова Катерина Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту КАІ.

Запитання: Що ви віднесли до складових системи управління розвитком аеропорту?

Відповідь: Дякую за запитання. З точки зору процесу управління, складовими системи є принципи, підходи та важелі. А з точки зору структури, насамперед це керівництво аеропорту, що виконує функції загального стратегічного управління, друга складова – це адміністративна підсистема, яка структурно і змістовно визначається організаційною формою аеропорту і виконує функції реалізації стратегічних рішень, тобто, координації роботи, контролю та супроводу. Третя складова – це підсистема управління службами – яка структурно і змістовно визначається керівництвом і адміністрацією аеропорту і забезпечує безперебійну штатну роботу інфраструктури – диспетчерська служба, інженерно-авіаційна служба тощо.

4. Побережна Заріна Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри національної безпеки та підприємництва КАІ.

Запитання: У чому особливість пропонованої вами системи критеріїв оцінювання ефективності системи управління аеропорту? Які чинники загроз сталому розвитку аеропорту ви вважаєте найбільш суттєвими у повоєнний період?

Відповідь: Дякую за питання. Ми дослідили різні підходи і сформували систему, що відрізняється комплексністю та об'єктивністю оцінок. Комплексність досягається використанням широкого кола критеріїв (стратегічні, економічні, ринкові, організаційно-управлінські), які всебічно оцінюють рівень управління аеропортом за основними цільовими характеристиками його діяльності, а об'єктивність – перевагою у системі критеріїв «жорстких», тобто вимірюваних, показників при мінімумі «м'яких» (оціночних). Чинник нестабільності, на наш погляд, є основним об'єктом, на який має бути спрямована увага керівництва аеропортів у повоєнний період. Джерелом нестабільності сталості розвитку аеропорту є власне зміст його діяльності у системі повітряного транспорту. До основних зовнішніх чинників ми віднесли: зміни кон'юнктури ринку; техніко-технологічні інновації; продуктові інновації; зміни інституційних умов діяльності внаслідок суспільно-політичних процесів.

5. Федорчук Олександр Михайлович – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту КАІ.

Запитання: У чому практична цінність вашої пропозиції щодо механізму управління стратегічною співпрацею авіакомпаній і аеропортів? Вами пропонується структурна модель динамічної підсистеми управління еколого-економічною діяльністю аеропорту. Яка кінцева ціль реалізації еколого-економічної політики? Що можна вважати цільовим результатом розвитку у цьому напрямку?

Відповідь: Дякую за питання. Пропонований нами механізм може

служувати науково–методичною основою формування системи управління стратегічною співпрацею авіакомпаній і аеропортів у повоєнний період. Тобто він може слугувати як основа розроблення програм, проєктів, угод тощо. Він визначає структурні зв'язки та послідовність циклу управління взаємодією партнерів для досягнення максимального позитивного результату – отримання прибутку та створення споживчої цінності. Результатом є реалізація стратегічного бачення – створення «зеленого» аеропорту. Стратегічне бачення «зеленого» аеропорту у нашому трактуванні передбачає його відповідність таким вимогам: – створення екологічного іміджу аеропорту, що сприятиме підсиленню конкурентних позицій та росту інвестиційної привабливості; – системна реалізація інновацій у еколого–економічній сфері; – мінімізація шкідливого впливу на середовище; – постійне удосконалення технологічних, комерційних та інших процесів із урахуванням екологічних вимог.

6. Наумов Олександр Борисович – доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту КАІ.

Запитання: Чому саме аеропорт є базовим підприємством у пропонованій вами моделі інноваційної екосистеми аеропорту?

Відповідь: Дякую за питання. У тандемі «аеропорт–перевізник», саме аеропорт є статичною складовою, він прив'язаний до території розташування, до системи розселення. Авіакомпанії є більш гнучкими, вони можуть легше адаптуватися до змін. Тому зміни треба починати з аеропорту. Якщо перевізник впроваджує інновації, а аеропорт ні, то ефекту від них не буде. Окрім того, аеропорт, як великий інфраструктурний об'єкт краще підходить для фізичного розміщення інформаційної інфраструктури – серверів, персоналу тощо.

7. Наумова Ольга Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту КАІ.

Запитання: Які типи інновацій, на ваш погляд, є найбільш перспективними з точки зору їх впровадження у діяльність аеропортів України?

Відповідь: Дякую за питання. Досвід провідних аеропортів світу дозволяє визначити такі інноваційні проєкти і технології, які довели свою життєздатність і ефективність:

- цифрова ідентифікація та посадка на рейс;
- використання моделей машинного навчання для створення цифрової моделі аеропорту, тобто «цифрового двійника»;
- впровадження роботів у операційні процеси;
- впровадження ресурсоефективних технологій, альтернативних джерел енергії;
- технології безпеки у аеропорту;
- використання біометричних систем (розпізнавання обличчя) та створення автоматизованих пунктів пропуску;
- інтеграція авіаційного з іншими видами транспорту на єдиній інфраструктурній платформі;
- персоналізація пропозиції;
- технології віртуальної реальності;
- передбачають використання цифрових засобів для популяризації подорожей і просування бренду регіону та інше.

Після відповідей на запитання виступили:

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту **Кириленко Оксана Миколаївна** зазначила:

Дисертаційна робота Борисюка А.В., є своєчасною відповіддю на виклики глобальної авіаційної індустрії, оскільки вона фокусується не просто на відновленні, а на якісній трансформації інфраструктури. Автор пропонує комплексний підхід до стратегічного управління, де економічна ефективність аеропортів органічно поєднується з мінімізацією екологічного сліду та розвитком соціального капіталу в умовах повоєнної відбудови. Особливої уваги заслуговує розроблена в роботі адаптивна модель стійкості, яка дозволяє авіапідприємствам зберігати конкурентоспроможність навіть у періоди високої волатильності та невизначеності. Вважаю, що інтеграція інноваційних «зелених» технологій у логістичні цикли аеропортів, обґрунтована в дослідженні, закладає міцний фундамент для довгострокового лідерства України в європейському авіаційному просторі. Робота демонструє високий рівень наукової зрілості, пропонуючи не лише теоретичні узагальнення, а й конкретний інструментарій для управлінців, здатний прискорити перехід до моделі сталого розвитку.

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.

Науковий керівник висловив пропозицію підтримати дисертаційну роботу, відзначивши її актуальність, наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів.

Побоченко Леся Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу та туризму КАІ, зазначила:

Дана наукова праця вирізняється глибоким концептуальним опрацюванням парадигми сталого розвитку, що в контексті повоєнного відродження авіаційної галузі набуває критичного значення для національної економіки. Автор аргументовано доводить, що стратегічне управління сучасним аеропортом має базуватися на синергії технологічної модернізації та суворого дотримання екологічних стандартів, що дозволить інтегрувати вітчизняні транспортні вузли до єдиного європейського простору. Проведене дослідження не лише розширює теоретичний базис стратегічного менеджменту, а й містить прикладні рекомендації щодо залучення інвестицій у «зелені» проекти, які є ключовими для

довгострокової життєздатності аеропортових комплексів. Резюмуючи, можна стверджувати, що дисертація є завершеним самостійним дослідженням, яке пропонує інноваційні рішення для переходу авіаційної галузі на якісно новий рівень функціонування. Досягнути науково-практичні результати доведені до рівня практичних пропозицій і можуть бути використані у діяльності аеропортів та інших підприємств авіаційної галузі, а також у діяльності регуляторних органів, про що свідчать довідки про впровадження. Водночас є певні дискусійні питання:

– у першому розділі роботи варто було б приділити більше уваги методичним засадам оцінювання ризиків і невизначеності середовища діяльності аеропортів;

– недостатньо уваги приділено перспективам розвитку малої авіації, яка може у перспективі відіграти важливу роль у розвитку регіональних перевезень та роботи аеропортів;

– відчувається брак статистичних даних через призупинення роботи українських аеропортів, що змушує автора спиратися на міжнародні тренди.

Водночас, при відновленні авіатрафіку пропозиції автора можуть потребувати коригування через неврахування чинників, які виникнуть у майбутньому;

– пропозиції автора щодо інноваційного розвитку є слушними, проте потребують уточнення джерела фінансування проектів;

– пропозиції щодо покращення екологічних аспектів діяльності аеропортів багато в чому залежать від державної та регіональної природоохоронної політики. Варто було б більш детально розкрити цей зв'язок;

– робота не позбавлена певних стилістичних неточностей і нечіткості формулювань.

Втім, це не зменшує загальної позитивної оцінки роботи. Запропоновано підтримати дисертаційну роботу, відзначивши її наукову цінність і відповідність вимогам до кваліфікаційних досліджень.

Наумов Олександр Борисович – доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту КАІ:

Позитивно оцінив роботу здобувача, відзначив актуальність теми та глибину опрацювання поставлених на дослідження питань, зазначив, що матеріал роботи належним чином висвітлений у наукових публікаціях здобувача, оприлюднений на конференціях. Разом із тим висловив такі зауваження та вказав на дискусійні положення:

1. Розроблені дисертантом методичні засади дослідження джерел нестабільності і чинників стратегічного управління сталим розвитком аеропортів потребують апробації на матеріалах аеропортів, що дозволить визначити релевантність оцінок і практичну цінність цієї розробки.

2. Загалом позитивно оцінюючи пропонований методичний підхід до визначення потенціалу стратегічної співпраці аеропортів і авіакомпаній, варто зазначити, що обраний спосіб класифікації показників за групами є дискусійним, оскільки один і той самий показник може належати до кількох груп одночасно.

3. Варто було б більш чітко визначити зміст економічної складової у еколого–економічній політиці аеропорту, оскільки міркування та розробки автора у цій сфері стосуються в основному екологічної складової.

4. У теоретичному розділі доцільно було б узагальнити і графічно навести зв'язок понять «сталий розвиток», «стійкість» та ін., які використовуються в роботі.

5. Механізм стратегічної співпраці авіакомпаній і аеропортів варто було б проілюструвати прикладом такої співпраці і можливими прогностичними показниками.

Запропоновано підтримати дисертаційну роботу, врахувавши її високий рівень наукової обґрунтованості, практичну значущість результатів та відповідність вимогам до кваліфікаційних досліджень.

В обговоренні дисертаційного дослідження взяли участь:

Паливода Олена Михайлівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту КАІ відзначила, що автор правильно акцентував увагу на інтеграції принципів сталого розвитку у відновлення авіаційної інфраструктури. Підкреслив важливість врахування економічної безпеки та соціальної відповідальності у процесі управління. Дискусія засвідчила, що стратегічні рішення мають базуватися на міжнародних стандартах та водночас враховувати українські реалії. Також акцент в роботі зроблено на необхідності розвитку людського капіталу як ключового чинника ефективності аеропортів. І, як підсумок, що сталий розвиток у повоєнний період має стати не лише інструментом відновлення, а й основою для довгострокової конкурентоспроможності авіаційної галузі.

Запропоновано схвалити результати дисертаційного дослідження та рекомендувати роботу до захисту, враховуючи її наукову новизну, практичну спрямованість і відповідність сучасним вимогам до дисертаційних праць.

Побережна Заріна Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри національної безпеки та підприємництва КАІ зазначила, що важливість теми стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період полягає у тому, що вона визначає основу для відновлення критичної інфраструктури та забезпечення її довгострокової ефективності. Дослідження цього напрямку сприяє формуванню збалансованої політики, яка поєднує економічну безпеку, екологічні стандарти та соціальну відповідальність. Крім того, стратегічний підхід дозволяє перетворити аеропорти на драйвери регіонального розвитку та інтеграції України у глобальну авіаційну систему.

Запропоновано підтримати дисертаційну роботу та рекомендувати її до захисту, враховуючи високий рівень теоретичного опрацювання, наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів.

Разумова Катерина Миколаївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації авіаційних робіт та послуг КАІ визначила, що актуальність теми для України зумовлена тим, що відновлення аеропортів після війни є ключовим чинником інтеграції країни у світову економіку та транспортну систему. Вона безпосередньо пов'язана з підвищенням національної безпеки, мобільності населення та залученням інвестицій у стратегічну інфраструктуру. Крім того, стратегічне управління сталим розвитком аеропортів сприятиме формуванню позитивного іміджу України як

держави, що орієнтується на сучасні стандарти та довгострокову конкурентоспроможність.

Запропоновано підтримати дисертаційну роботу, схвалити отримані результати дослідження та рекомендувати її до захисту як таку, що відповідає вимогам до дисертаційних праць і має вагоме наукове та практичне значення.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Борисюка Антона Вікторовича на тему «Стратегічне управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

1. Обґрунтування вибору теми дослідження. Вибір теми обумовлений її значущістю для відновлення та модернізації авіаційної інфраструктури України. Вона відкриває можливості для формування ефективних управлінських рішень, які поєднують економічну стабільність, екологічну відповідальність та соціальний вимір. Дослідження спрямоване на пошук оптимальних моделей розвитку, що забезпечать конкурентоспроможність аеропортів у глобальному середовищі. Тема має практичну цінність для державної політики та корпоративних стратегій у сфері транспорту. Її опрацювання сприятиме інтеграції України у міжнародну авіаційну систему та зміцненню позицій країни на світовому ринку.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертаційна робота виконана у межах комплексної науково–дослідної роботи кафедри менеджменту КАІ на тему «Концептуальні засади, методи та моделі екологізації логістичної діяльності» (номер державної реєстрації 0121U00195) з терміном виконання з 01.09.2020р. – 04.03.2024р., у межах якої дисертантом здійснено науковий пошук, спрямований на розробку концептуальних положень та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період, із використанням методів екологізації логістичної діяльності та інтеграції міжнародних стандартів у вітчизняну практику, а також «Дослідження експортного потенціалу авіаційного комплексу України» (номер державної реєстрації 0119U103170) у рамках якої автором були розроблені рекомендації з інноваційного розвитку діяльності аеропортів та моделей їх співробітництва з іншими підприємствами сектору, а також Договору на проведення досліджень із Pegasus Advisors FZ LLC (Об'єднані Арабські Емірати) від 24.01.2024, в рамках якого автором було розроблено пропозиції і рекомендації із створення проекту інноваційного аеропорту нового типу.

Тема дисертації відповідає освітньо–науковій програмі «Менеджмент» за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» в КАІ (зокрема, ОК1.3.1, ОК1.3.2, ОК1.3.3, ОК1.3.4, ОК1.3.55)

3. Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико–методичних засад і розроблення практичних

рекомендацій з формування системи стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період.

Реалізація поставленої мети вимагає розв'язання таких завдань:

- дослідити і розвинути теоретико–методичні засади стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період, визначити сутність цього процесу, джерела небезпек, чинники розвитку;
- удосконалити методичні засади дослідження джерел нестабільності і чинників стратегічного управління сталим розвитком аеропортів;
- обґрунтувати методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічної співпраці аеропортів і авіакомпаній;
- розробити структурно–організаційну модель інноваційної екосистеми аеропорту;
- розвинути систему стратегічних, економічних, ринкових та організаційно–управлінських критеріїв оцінювання ефективності системи управління аеропорту;
- запропонувати організаційно–управлінський механізм стратегічної співпраці авіакомпаній і аеропортів;
- розвинути науково–прикладні засади формування і реалізації еколого–економічної політики аеропорту;
- розробити модель динамічної підсистеми управління еколого–економічною діяльністю аеропорту.

4. Об'єкт дослідження – процеси формування системи стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період.

5. Предмет дослідження – сукупність теоретико–методичних та прикладних аспектів формування системи стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період.

6. Методи дослідження. Теоретико–методологічний базис проведеного дисертаційного дослідження становили: діалектичний метод наукового пізнання, основоположні засади економічної науки, науки управління, здобутки провідних науковців у сфері стратегічного управління підприємствами авіатранспортного сектору.

При виконанні роботи було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, а саме: монографічний метод використовувався у процесі дослідження досвіду стратегічного управління підприємствами авіатранспортного сектору; абстрактно–логічний метод було використано при узагальненні наукових здобутків дослідників у сфері управління аеропортовими підприємствами, при здійсненні аналізу і оцінювання діяльності аеропортів, інтерпретації результатів; метод наукового узагальнення було використано при обґрунтуванні теоретико–методологічних засад досліджуваної теми, структуруванні інформації та формулюванні рекомендацій; аналітичні методи використовувалися при дослідженні ретроспективи та стану аеропортів України; структурно–логічний метод застосовано при розробленні механізмів стратегічної співпраці, інноваційного розвитку аеропорту; графічний метод було використано при інтерпретації статистичних і аналітичних даних.

7. Наукова новизна дослідження. Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико–методичних засад і розробленні прикладних рекомендацій з формування системи стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період. Найбільш суттєві результати дослідження, які характеризуються науковою новизною полягають у такому:

вперше:

– розроблено структурно–організаційну модель інноваційної екосистеми аеропорту, ядром якої виступає цифрова платформа, що інтегрує всіх учасників (бізнес–партнерів, стейкхолдерів) на рівні інформаційно–комунікаційних систем та систем управління інноваціями, забезпечує координацію їх дій у процесі стратегічного управління сталим розвитком базового підприємства – аеропорту та партнерів по стратегічній взаємодії;

удосконалено:

– методичні засади дослідження джерел нестабільності і чинників стратегічного управління сталим розвитком аеропортів, а саме побудовано економіко–математичну модель та алгоритм оцінювання впливу чинників на сталість стратегічного розвитку аеропорту із використанням матричних методів, яка дозволяє всебічно оцінити вплив чинників на сталість розвитку аеропорту та врахувати взаємне підсилення впливу чинників;

– методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічної співпраці аеропортів і авіакомпаній, що передбачає оцінювання часткових показників за групами (матеріально–технічні, виробничі, економічні, маркетингові, регіональні) та розрахунок інтегрального показника із урахуванням їх вагомості у межах кожної сфери стратегічної співпраці підприємств–партнерів та вагомості сфери взаємодії з урахуванням векторів стратегічного розвитку;

– модель динамічної підсистеми управління еколого–економічною діяльністю аеропорту у системі стратегічного управління сталим розвитком, яка визначає зміст етапів управління її реалізацією, дозволяє визначити зміст етапів управління її реалізацією, комплексно поєднує напрями еколого–економічної політики, засоби динамічної діагностики та інструментарій стратегічного менеджменту у єдиному циклі управління;

дістали подальший розвиток:

– теоретико–методичні засади стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період, а саме: на основі поєднання функціонального та процесного підходів уточнено сутність сталого розвитку аеропортів; виявлені джерела, ідентифіковані внутрішні та зовнішні чинники нестабільності і несталості розвитку аеропортів; визначено зміст, складові та етапи функціонування системи управління сталим розвитком аеропорту;

– система стратегічних, економічних, ринкових та організаційно–управлінських критеріїв оцінювання ефективності системи управління аеропорту, які комплексно та об’єктивно оцінюють рівень управління аеропортом за основними цільовими характеристиками його діяльності, на основі переважання вимірних критеріїв над оціночними;

– організаційно–управлінський механізм стратегічної співпраці авіакомпаній і аеропортів, який, на основі оцінки потенціалу стратегічної взаємодії, дозволяє реалізувати різні її формати (двосторонні угоди, мережеві

структури, публічно–приватне партнерство) і забезпечує повний цикл стратегічного управління від ідентифікації потреби співпраці – до реалізації комплексу спільних проєктів, моніторингу, контролю і коригування інтегрованої стратегії для досягнення максимального позитивного результату – максимізації економічної ефективності та споживчої цінності;

– науково–прикладні засади формування і реалізації еколого–економічної політики аеропорту, а саме: визначені і структуровані стейкхолдери, які визначають напрями і зміст еколого–економічної політики аеропорту; виявлені характеристики та ідентифіковані етапи циклу управління їх відносинами з аеропортом у процесі реалізації еколого–економічної діяльності; визначено структуру еколого–економічної політики аеропорту, яка побудована на принципах постійного удосконалення діяльності та на основі міжнародних екологічних стандартів та охоплює всі ключові напрями здолання екологічних небезпек у роботі аеропорту.

8. Теоретичне значення. Теоретичне значення дисертаційного дослідження полягає у формуванні концептуальних засад стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період. Воно розширює наукове розуміння взаємозв'язку між економічною безпекою, соціальною відповідальністю та екологічними пріоритетами в авіаційній сфері. Результати дослідження сприяють уточненню категорійного апарату та розробці моделей, що можуть бути використані для подальших наукових розвідок у галузі транспортного менеджменту. Крім того, робота закладає основу для інтеграції міжнародних стандартів сталого розвитку у вітчизняну практику управління аеропортами.

9. Практичне значення та використання результатів дисертаційного дослідження полягає у можливості застосування його результатів у діяльності підприємств авіаційної сфери та суміжних галузей, роботі регуляторних органів і регіональних інституцій, розробленні стратегічних документів розвитку аеропортів і територій їх впливу, а також в освітньо-науковому процесі.

Результати дослідження використовуються в діяльності:

– Державної авіаційної служби України (акт про впровадження від 12.03.2026) під час виконання завдань з удосконалення механізмів управління економічним потенціалом підприємств авіаційного комплексу та розроблення стратегій їх сталого розвитку;

– ТОВ Міжнародний аеропорт «Одеса» (акт про впровадження від 06.02.2026) при здійсненні заходів з оптимізації управління персоналом, підвищення ефективності використання людського капіталу та впровадження інноваційних механізмів економічної безпеки підприємства;

– Державного університету «Київський авіаційний інститут» у навчальному процесі при викладанні навчальних дисциплін «Стратегічний менеджмент» та «Менеджмент повоєнного розвитку регіонів» (довідка про впровадження від 16.03.2026).

10. Особистий внесок здобувача. Дисертація «Стратегічне управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період» Борисюка Антона Вікторовича 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, 2023, 2024); «Політ. Сучасні проблеми науки» (Київ, 2024); «Авіація в ХХІ столітті» – «Безпека в авіації та космічні технології» (Київ, 2024).

12. Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження викладено в 8,5 наукових публікаціях, серед них 3,5 публікації у наукових фахових виданнях України, 1 у виданні, проіндексованому у наукометричній базі даних Scopus, 4 публікації у збірниках матеріалів конференцій різного рівня.

Список опублікованих праць за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Бугайко Д.О., Передерій Н.М., Соколова Н.П., Борисюк А.В., Бугайко Д.Д. Role of ICAO CO₂ emissions standard for new aircraft in civil aviation sustainable development process. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2022, № 13, с. 6–14

ISSN 2708–3195. URL: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-13>

Особистий внесок здобувача: сформульовано концептуальні засади дослідження ролі стандарту ІСАО у процесі сталого розвитку цивільної авіації.

Особистий внесок Бугайко Д.О.: узагальнено результати та зроблено висновки щодо перспектив інтеграції стандарту у стратегії сталого розвитку авіаційного транспорту України.

Особистий внесок Передерій Н.М.: розроблено рекомендації щодо адаптації стандарту до умов країн із перехідною економікою.

Особистий внесок Соколової Н.П.: проведено аналіз нормативної бази та міжнародних документів, що регламентують викиди СО₂ новими літаками.

Особистий внесок Бугайко Д.Д.: виконано огляд сучасних тенденцій у сфері авіаційних технологій та їх відповідності екологічним стандартам.

2. Bugayko D.O., Reznik V.V., Borysiuk A. V., Bugayko D.D. Transformation of the Organization of Multimodal Transportation under Martial Law. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2023. №17. p. 6 – 22. ISSN 2708–3195.

<https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-17>

Особистий внесок здобувача: полягає в концептуальному обґрунтуванні трансформації мультимодальних перевезень у кризових умовах.

Особистий внесок Бугайко Д.О.: полягає в аналізі нормативно-правових змін та їхнього впливу на логістичні процеси.

Особистий внесок Резнік В.В.: полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення управлінських рішень і забезпечення стійкості логістичних систем.

Особистий внесок Бугайко Д.Д.: полягає в узагальненні ключових результатів дослідження та формулюванні висновків

3. Kyrylenko O., Borysiuk A., Rossomakha I., The impact of artificial intelligence on the labor market in the world and particularly in Ukraine. *Economics Finances Law*. № 2, 2024, P. 27–30.

DOI: 10.37634/efp.2024.2.6.

Особистий внесок здобувача: полягає в аналізі глобальних тенденцій впливу штучного інтелекту на структуру та динаміку ринку.

Особистий внесок Кириленко О.: полягає в дослідженні особливостей трансформації українського ринку праці під впливом цифровізації та автоматизації.

Особистий внесок Россомахи І.: полягає в узагальненні результатів та формулюванні висновків щодо перспектив адаптації системи зайнятості до нових технологічних викликів.

4. Boiko, O. & Borysiuk, A. (2024). Features of management control of aviation enterprise. *Economics, Finances, Law*, (4), 154–157. DOI: 10.37634/efp.2024.4.32.

Особистий внесок здобувача: полягає в дослідженні організаційних особливостей системи контролю та визначенні ключових інструментів управління авіаційним підприємством.

Особистий внесок Бойко О.: полягає в аналізі практичних аспектів застосування контролю та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів.

5. Bugayko D., Borysiuk A. Innovative Approaches to the Application of Robotics in Ensuring Sustainable Airport Development, *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. №29, 2025, С. 14–24

DOI:10.46783/smart-scm/2025-29-4

Особистий внесок здобувача: полягає в дослідженні концептуальних засад застосування роботизованих технологій для оптимізації операційної діяльності аеропортів та підвищення їхньої ефективності.

Особистий внесок Бугайко Д.О.: полягає в розробці практичних рекомендацій щодо інтеграції роботизованих систем у стратегії сталого розвитку аеропортів, з урахуванням екологічних та соціальних аспектів.

6. Bugayko D., Hryhorak M., Katsman M., Borysiuk A. Challenges of Post-War Sustainable Development of Ukraine – EU Metallurgical Products Supply Chains *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. №32, 2025, С. 62–87

DOI:10.46783/smart-scm/2025-32-5.

Особистий внесок здобувача: полягає в дослідженні особливостей функціонування ланцюгів постачання між Україною та ЄС у нових економічних умовах.

Особистий внесок Бугайко Д.О.: полягає в аналізі викликів відновлення української металургійної галузі та її ролі у сталому розвитку після війни.

Особистий внесок Григорак М.: полягає в розробці рекомендацій щодо оптимізації співпраці України та ЄС.

Особистий внесок Кацман М.: полягає в оцінці впливу міжнародних стандартів і регуляторних вимог на ефективність та екологічність постачань.

Статті в іноземних виданнях:

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

1. A synergetic approach to the development of the economic potential of the aviation complex enterprises / D. Bugayko, M. Podrieza, D. Bugayko, A. Borysiuk, S. Yekimov. Prague : Czech University of Life Sciences Prague, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1051/202450808006>.

Особистий внесок здобувача: полягає в аргументації синергетичного підходу як ефективного механізму розвитку економічного потенціалу підприємств авіаційного комплексу, що передбачає інтеграцію ресурсних можливостей, управлінських рішень та інноваційних технологій задля забезпечення стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності галузі.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

1. Bugayko D., Borysiuk A. Проблеми менеджменту аеропортів України у військовий та післявоєнний період. *Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (Національний авіаційний університет)*. Київ, 2023. С. 159–162. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53443>
2. Bugayko D., Borysiuk A. Схеми компенсації та скорочення викидів вуглецю для міжнародної авіації (CORSA). *«Політ. Сучасні проблеми науки» : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*. Київ : НАУ, 2024.
3. Bugayko D., Borysiuk A. Управлінські аспекти застосування цифрових аватарів в аеропортах. *Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 2024. С. 99–101.
4. Bugayko D., Borysiuk A. Ecosystem of the Ukrainian Aviation Industry. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції Всесвітній конгрес «Авіація в XXI столітті» – «Безпека в авіації та космічні технології»*. Київ : НАУ, 2024. Секція 6.1. Транспортні технології, управління та логістика.

13. Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 242 сторінок. Основний зміст дисертаційної роботи викладено на 193 сторінках. Робота містить 10 таблиць, 34 рисунки, список використаних джерел зі 190 найменувань.

14. Характеристика особистості здобувача. Під час виконання дисертаційного дослідження Борисюк А.В. зарекомендував себе як висококваліфікований здобувач, який володіє належним рівнем наукової культури та здатний до самостійного розв'язання складних наукових і прикладних завдань на високому науково-методичному рівні. У процесі роботи здобувач продемонстрував сформовані навички наукового пошуку, системного аналізу та узагальнення результатів дослідження.

Впродовж усього періоду підготовки дисертації Борисюк А.В. виявив високий рівень самоорганізації, відповідальності та цілеспрямованості, що забезпечило послідовне досягнення поставлених наукових цілей і завдань. Здатність до критичного осмислення наукових підходів, а також уміння логічно й аргументовано обґрунтовувати власні наукові позиції сприяли формуванню

Статті в іноземних виданнях:

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

1. A synergetic approach to the development of the economic potential of the aviation complex enterprises / D. Bugayko, M. Podrieza, D. Bugayko, A. Borysiuk, S. Yekimov. Prague : Czech University of Life Sciences Prague, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1051/202450808006>.

Особистий внесок здобувача: полягає в аргументації синергетичного підходу як ефективного механізму розвитку економічного потенціалу підприємств авіаційного комплексу, що передбачає інтеграцію ресурсних можливостей, управлінських рішень та інноваційних технологій задля забезпечення стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності галузі.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

1. Bugayko D., Borysiuk A. Проблеми менеджменту аеропортів України у військовий та післявоєнний період. *Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції. (Національний авіаційний університет)*. Київ, 2023. С. 159–162. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53443>
2. Bugayko D., Borysiuk A. Схеми компенсації та скорочення викидів вуглецю для міжнародної авіації (CORSIA). *«Політ. Сучасні проблеми науки» : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*. Київ : НАУ, 2024.
3. Bugayko D., Borysiuk A. Управлінські аспекти застосування цифрових аватарів в аеропортах. *Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 2024. С. 99–101.
4. Bugayko D., Borysiuk A. Ecosystem of the Ukrainian Aviation Industry. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції Всесвітній конгрес «Авіація в XXI столітті» – «Безпека в авіації та космічні технології»*. Київ : НАУ, 2024. Секція 6.1. Транспортні технології, управління та логістика.

13. Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 215 сторінок. Основний зміст дисертаційної роботи викладено на 193 сторінках. Робота містить 10 таблиць, 34 рисунки, список використаних джерел зі 190 найменувань.

14. Характеристика особистості здобувача. Під час виконання дисертаційного дослідження Борисюк А.В. зарекомендував себе як висококваліфікований здобувач, який володіє належним рівнем наукової культури та здатний до самостійного розв'язання складних наукових і прикладних завдань на високому науково-методичному рівні. У процесі роботи здобувач продемонстрував сформовані навички наукового пошуку, системного аналізу та узагальнення результатів дослідження.

Впродовж усього періоду підготовки дисертації Борисюк А.В. виявив високий рівень самоорганізації, відповідальності та цілеспрямованості, що забезпечило послідовне досягнення поставлених наукових цілей і завдань. Здатність до критичного осмислення наукових підходів, а також уміння логічно й аргументовано обґрунтовувати власні наукові позиції сприяли формуванню

належного рівня наукової новизни, теоретичної значущості та практичної цінності отриманих результатів.

У цілому, здобувач характеризується як перспективний науковець із високим потенціалом до подальшої науково-дослідної діяльності та вагомому 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:

Паливода Олена Михайлівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту факультету менеджменту, фінансів та маркетингу КАІ

Рецензенти:

Наумов Олександр Борисович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту факультету менеджменту, фінансів та маркетингу КАІ

Побоченко Леся Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу та туризму КАІ

Офіційні опоненти:

Цимбалістова Олена Абдурахимівна, кандидат економічних наук, професор кафедри авіаційного транспорту, Кременчуцький льотний коледж.

Андрющенко Катерина Анатоліївна, 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 Борисюка Антона Вікторовича (зокрема, є його близькою особою) та/або його наукового керівника.

У результаті попередньої експертизи дисертації Борисюка Антона Вікторовича і повноти публікації основних результатів дослідження

УХВАЛЕНО:

1. Затвердити висновок про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Борисюка Антона Вікторовича на тему «Стратегічне управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період».

2. Вважати, що за актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів дисертація Борисюка Антона Вікторовича відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» 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 «Стратегічне управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період», подану Борисюком Антоном Вікторовичем на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент».

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

Голова ради:

Паливода Олена Михайлівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту факультету менеджменту, фінансів та маркетингу КАІ

Рецензенти:

Наумов Олександр Борисович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту факультету менеджменту, фінансів та маркетингу КАІ

Побоченко Леся Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу та туризму КАІ **Офіційні опоненти:**

Цимбалістова Олена Абдурахимівна, кандидат економічних наук, професор кафедри авіаційного транспорту, Кременчуцький льотний коледж.

Андрющенко Катерина Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

Результати голосування щодо рекомендації до захисту дисертації
Борисюка Антона Вікторовича:

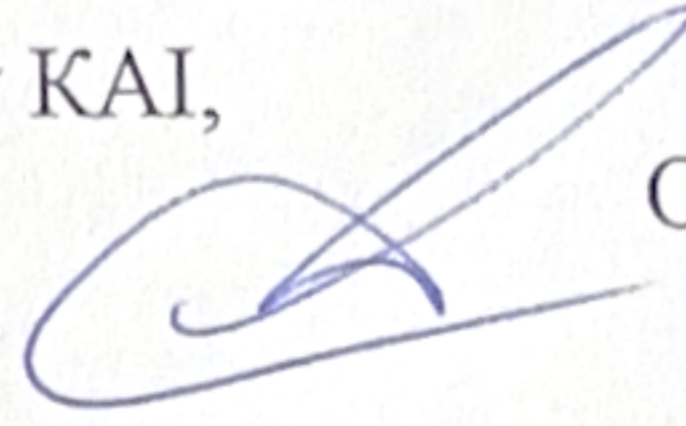
«за» - 15

«проти» - немає

«утримались» - немає

Головуючий на засіданні:

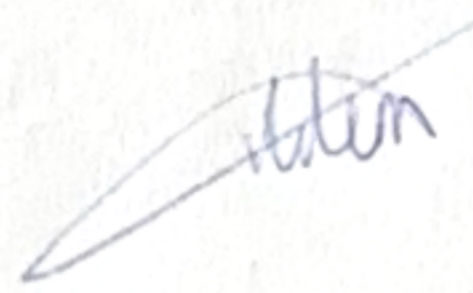
В.о. завідувача кафедри менеджменту КАІ,
доктор економічних наук, професор



Олександр НАУМОВ

Секретар засідання:

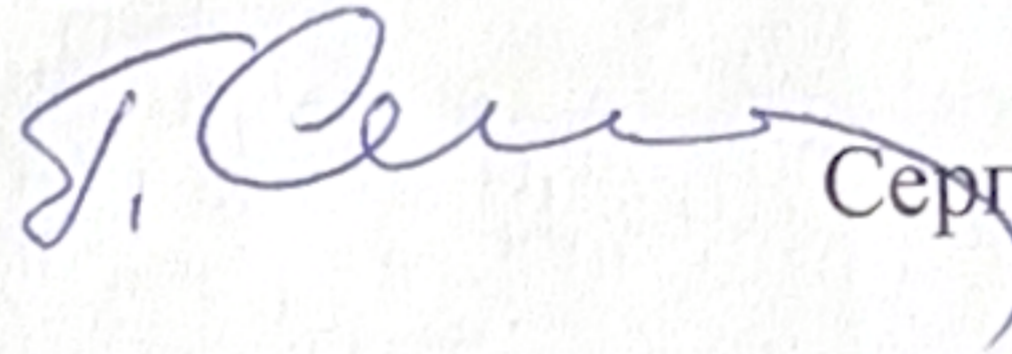
доцент кафедри менеджменту КАІ,
кандидат економічних наук, доцент



Лариса ЛИТВИНЕНКО

ПОГОДЖЕНО:

проректор з наукових досліджень та
трансферу технологій КАІ,
доктор технічних наук, професор



Сергій ГНАТЮК