

Голові разової спеціалізованої вченої
ради Національного університету
«Київський авіаційний інститут»
доктору економічних наук,
професору, професору кафедри
менеджменту НУ «КАІ»
Паливоді Олені Михайлівні

РЕЦЕНЗІЯ

д.е.н., професора Наумова Олександра Борисовича, в.о. завідувача кафедри
менеджменту НУ «Київський авіаційний інститут» на дисертаційну роботу

Борисюка Антона Вікторовича

на тему **«Стратегічне управління сталим розвитком аеропортів у
повоєнний період»**, подану на здобуття ступеня доктора філософії у галузі
знань **07 «Управління та адміністрування»**
за спеціальністю **073 «Менеджмент»**

Актуальність теми дослідження. Дисертаційна робота присвячена дослідженню проблем стратегічного управління сталим розвитком аеропортів України, що в сучасних умовах характеризується науковою та практичною значущістю. Унаслідок повномасштабної війни аеропорти України опинилися в ситуації тривалого простою, руйнування або пошкодження інфраструктури, порушення звичних господарських зв'язків, втрати частини кадрового та організаційного потенціалу. Водночас, майбутнє відновлення аеропортів відбуватиметься в умовах уже зміненого середовища розвитку світового авіаційного транспорту, що пов'язано із активізацією цифровізації галузі, посилення вимог щодо екологічної відповідальності, енергоефективності, операційної гнучкості та здатності інтегруватися в нові моделі взаємодії з авіаперевізниками та іншими стейкхолдерами.

У цьому контексті проблема стратегічного управління сталим розвитком аеропортів виходить далеко за межі суто транспортної або інфраструктурної тематики. Вона стосується формування нової моделі розвитку критично важливих об'єктів, які мають забезпечувати не лише відновлення мобільності населення, а й регіональний розвиток, міжнародну інтеграцію, інвестиційну привабливість та довгострокову конкурентоспроможність країни. Саме тому дисертаційне дослідження Борисюка А.В. є своєчасним і актуальним, а його результати мають потенціал бути корисними як для науки управління, так і для практики повоєнного розвитку України.

Дисертаційна робота виконана у межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту КАІ на тему «Концептуальні засади, методи та моделі екологізації логістичної діяльності» (номер державної реєстрації 0121U00195), а також у межах науково-дослідної роботи «Дослідження експортного потенціалу авіаційного комплексу України» (номер державної реєстрації 0119U103170). Крім того, робота пов'язана з договором на проведення досліджень із Pegasus Advisors FZ LLC (Об'єднані Арабські Емірати), у межах

якого автором було розроблено пропозиції і рекомендації щодо створення проєкту інноваційного аеропорту нового типу. Такий зв'язок засвідчує наукову та прикладну релевантність дисертаційного дослідження.

Особливої уваги заслуговує те, що автор розглядає повоєнний період не лише як фазу відбудови, а як етап можливого якісного оновлення підходів до розвитку аеропортів. Це підвищує концептуальний рівень роботи та свідчить про її відповідність сучасним викликам і потребам галузі.

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

Ознайомлення з текстом дисертації Борисюка А.В. дозволяє стверджувати про достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, які у ній містяться. Отримані результати підтверджуються ґрунтовним аналізом нормативної бази, фахової літератури, міжнародного досвіду розвитку аеропортів.

Дисертація має логічну, внутрішньо узгоджену структуру. Вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Така побудова відповідає поставленій меті дослідження і забезпечує послідовне розкриття обраної проблематики — від теоретичного осмислення до аналітичного дослідження та побудови авторських механізмів стратегічного управління.

У вступі належним чином обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів. Мета дисертаційної роботи сформульована чітко й адекватно темі дослідження та полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій з формування системи стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період. Простежується чіткий логічний зв'язок між метою, завданнями та структурою роботи.

У першому розділі висвітлено теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період. Автором систематизовано наукові підходи до трактування понять «сталий розвиток», «стійкість», «стратегічне управління», а також досліджено особливості їх застосування до підприємств авіатранспортного сектору. Позитивно слід оцінити прагнення автора не обмежуватися викладом існуючих підходів, а адаптувати науковий апарат до специфіки аеропортів як складних організаційно-економічних систем, що функціонують у багатовимірному середовищі.

Другий розділ присвячено аналітичному дослідженню стану та передумов сталого розвитку аеропортів України. У ньому досліджуються глобальні тренди розвитку авіаційної галузі, зміна вимог до аеропортів у міжнародній практиці, довоєнний стан вітчизняних аеропортів і специфіка їх функціонування в контексті повоєнного відновлення. Цінність цього розділу полягає в тому, що автор пов'язує українські реалії з міжнародними процесами і на цій основі формує переконливе аналітичне підґрунтя для подальших пропозицій.

У третьому розділі запропоновано авторські механізми стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період. Тут представлено найбільш оригінальні результати дослідження: категорію readiness gap, трирівневу модель strategic leapfrogging, типологію аеропортів за варіантами стратегічного відновлення, структурно-організаційну модель інноваційної екосистеми аеропорту, організаційно-управлінський механізм стратегічної співпраці авіакомпаній і аеропортів, а також модель динамічної підсистеми управління еколого-економічною діяльністю аеропорту. Важливо, що всі ці елементи об'єднані єдиною логікою дослідження та не виглядають як випадковий набір окремих ідей.

Зміст дисертації в цілому справляє враження завершеного, цілісного й послідовного наукового дослідження. Визначені дослідником завдання були виконані, а встановлена мета досягнута.

Наукова новизна та практичне значення отриманих результатів дисертаційного дослідження. Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні прикладних рекомендацій з формування системи стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період.

До найбільш вагомих результатів, що характеризують наукову новизну дослідження, належать такі:

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 кількісної оцінки потенціалу реалізації моделі технологічного стрибка на основі «матриці оцінки розриву готовності», яка кількісно вимірює відставання аеропорту від цільових стандартів за трьома вимірами (технічний, організаційно-кадровий, регуляторно-ринковий), дозволяє порівнювати альтернативні варіанти відновлення, обирати пріоритети та відстежувати прогрес сталого розвитку аеропорту;

- 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:

- концептуальні засади переходу від реактивного відновлення до проактивного стратегічного управління сталим розвитком аеропортів України, а саме: обґрунтована стратегічна модель технологічного стрибка (leapfrogging) для здолання «розриву готовності» аеропортової інфраструктури із стандартами авіації майбутнього, яка комплексно інтегрує рівні базової операційної відповідності, конкурентної та перспективної готовності до сталого розвитку;

- 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;

- 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 проектів, 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 побудованої на принципах постійного удосконалення діяльності та на основі міжнародних екологічних стандартів та охоплює всі ключові напрями здолання екологічних небезпек у роботі аеропорту.

Практичне значення дисертаційного дослідження полягає у можливості застосування його результатів у діяльності підприємств авіаційної сфери та суміжних галузей, роботі регуляторних органів і регіональних інституцій, у розробленні стратегічних документів розвитку аеропортів і територій їх впливу, а також в освітньо-науковому процесі. У дисертації обґрунтовано можливості використання одержаних результатів у діяльності підприємств і організацій авіатранспортного сектору, галузевих регуляторів, регіональних органів влади та закладів вищої освіти.

Практична цінність дослідження підтверджена довідками про впровадження у діяльність Державної авіаційної служби від 12.03.2026 р., ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса» від 06.02.2026 р., у навчальний процес ДУ «Київський авіаційний інститут».

Повнота викладення положень дисертації в опублікованих працях. результати дослідження належним чином висвітлені у 18 наукових публікаціях, серед них 6 публікацій у наукових фахових виданнях України, 1 у виданні, проіндексованому у наукометричній базі даних Scopus, 11 публікацій у збірниках матеріалів конференцій різного рівня.

Оцінка мови та стилю дисертації. Дані про відсутність текстових запозичень та порушень академічної доброчесності. Дисертація написана українською мовою, текст подано послідовно, логічно та в цілому у відповідності до вимог наукового стилю. Автор володіє категоріальним апаратом теми, вміє формулювати наукові положення, аналітичні узагальнення та прикладні рекомендації.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Дисертаційна робота є самостійною кваліфікаційною науковою працею. У тексті роботи та наукових публікаціях здобувача не виявлено ознак академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації чи інших порушень принципів академічної доброчесності. Джерела використано коректно, посилання на них оформлено належним чином.

Відповідність фаху. Дисертація Борисюка А.В. за змістом поставлених завдань, використаними методами дослідження, отриманими результатами та їх теоретичною і практичною значущістю відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.

В цілому позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, вважаю за необхідне висловити деякі зауваження та побажання:

1. У теоретичному розділі доцільно було б узагальнити і графічно навести зв'язок понять «сталий розвиток», «стійкість» та ін., які використовуються в роботі. Використання таких засобів наукового узагальнення посилило б концептуальну складову дисертації.

2. 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.

3. 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.

4. Механізм стратегічної співпраці авіакомпаній і аеропортів варто було б проілюструвати прикладом такої співпраці і можливими прогностичними показниками, що дало б змогу більш точно визначити потенціал такої взаємодії.

5. У роботі переконливо обґрунтовано трирівневу модель strategic leapfrogging, однак для підвищення її прикладного значення доцільно було б більш детально розкрити критерії переходу між рівнями моделі та показники, що свідчать про завершення одного етапу і початок наступного.

6. Запропонована матриця оцінки розриву готовності є змістовно корисною методичною розробкою, проте її практична верифікація могла б бути посилена через подальшу апробацію на прикладі кількох типових сценаріїв для різних категорій аеропортів.

7. Модель інноваційної екосистеми аеропорту є сучасною та перспективною. Разом із тим у доцільно було б більш детально розкрити фінансово-економічні умови впровадження такої моделі, а також ризики, пов'язані з її практичною реалізацією у повоєнний період.

8. Еколого-економічний блок дослідження є важливою складовою дисертації, однак його прикладна верифікованість була б ще вищою за умови розширення системи кількісних показників оцінки результативності запропонованих заходів. Окрім того, 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.

Зазначені зауваження мають дискусійний характер, не знижують загальної позитивної оцінки дисертації та можуть бути використані автором у подальших наукових дослідженнях.

Загальні висновки про відповідність дисертації встановленим вимогам. Рецензування дисертаційної роботи Борисюка Антона Вікторовича на тему «Стратегічне управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період», а також його публікацій, дають підстави стверджувати про достатній рівень обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дослідження, їх відповідність темі роботи та спеціальності 073 «Менеджмент». Дисертаційна робота відповідає чинним вимогам Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти наукової установи про присудження ступеня доктора філософії (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. №44), а її автор – Борисюк Антон Вікторович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент,

доктор економічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри менеджменту
Національного університету
«Київський авіаційний інститут»

Олександр НАУМОВ