

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

Цимбалістової Олени Абдурахимівни

кандидата економічних наук, професора

кафедри авіаційного транспорту, заступника директора коледжу
з освітньої діяльності та наукової роботи Кременчуцького льотного коледжу

Харківського національного університету внутрішніх справ

на дисертаційну роботу здобувача ступеня доктора філософії

з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Борисюка Антона Вікторовича

на тему «Стратегічне управління сталим розвитком аеропортів
у повоєнний період»,

Актуальність теми дисертації.

Дисертаційна робота Борисюка А.В. присвячена вирішенню надзвичайно важливого й практично затребуваного наукового завдання — формуванню системи стратегічного управління сталим розвитком аеропортів України у повоєнний період. Для фахівця, який безпосередньо пов'язаний з авіаційною галуззю, актуальність цієї теми є очевидною: аеропорти — це не лише транспортні вузли, це драйвери регіонального розвитку, точки міжнародної комунікації та індикатор стану національної економіки.

Аеропорти виступають ключовим системоутворюючим елементом авіаційного транспорту, який, у свою чергу, забезпечує цілісність і ефективне функціонування транспортної системи держави. Їх діяльність суттєво впливає на рівень транспортної доступності країни та її регіонів, мобільність населення, розвиток туристичної та інвестиційної привабливості територій, а також сприяє активізації соціально-економічних процесів, міжнародній інтеграції та розвитку суміжних галузей економіки.

В умовах повномасштабної військової агресії функціонування аеропортів України було призупинено, що зумовило їх відставання від провідних світових аеропортів за техніко-технологічними, організаційними, екологічними та соціально-економічними параметрами. Разом із тим, перспективи повоєнного відновлення актуалізують необхідність формування науково обґрунтованих підходів до забезпечення швидкої реконструкції та сталого розвитку аеропортів у довгостроковій перспективі.

Проблематика стратегічного управління розвитком підприємств авіаційного транспорту знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, які сформували вагомий теоретико-методичний базис у цій сфері. Водночас, наявні дослідження переважно зосереджені на діяльності авіаперевізників, тоді як питання розвитку аеропортів як базових елементів авіатранспортної інфраструктури залишаються недостатньо опрацьованими.

Дисертантові вдалося точно схопити саму суть проблеми: потрібен не ремонт, а стратегічний стрибок. І науково-методичне забезпечення цього стрибка — якраз предмет дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана у межах комплексної науково-дослідницької роботи кафедри менеджменту Національного університету «Київський авіаційний інститут» на тему «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 24.01.24, у рамках якого автором було розроблено пропозиції і рекомендації із створення проекту інноваційного аеропорту нового типу.

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

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації Борисюка Антона Вікторовича, є достатньо високим та відповідає вимогам до наукових досліджень відповідного рівня. Теоретико-методичні положення роботи базуються на ґрунтовному аналізі засад стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період, що дозволило уточнити зміст поняття «сталий розвиток аеропортів».

Обґрунтованість отриманих результатів забезпечується використанням комплексу 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.

Висновки дисертації впливають із поставленої мети та сформульованих завдань дослідження, є внутрішньо узгодженими та підтвердженими результатами проведених аналітичних розрахунків і моделювання. Запропоновано методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічної співпраці аеропортів і авіакомпаній 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.

Практичні рекомендації, розроблені автором, спираються на результати апробації в діяльності транспортних підприємств та враховують специфіку функціонування підприємств у динамічному та ризикогенному середовищі. Це свідчить про прикладну спрямованість роботи та реалістичність запропонованих заходів.

Таким чином, наукові положення, висновки й рекомендації дисертації є достатньо аргументованими, логічно вмотивованими та підтвердженими результатами теоретичних і прикладних досліджень, що дає підстави вважати їх обґрунтованими та достовірними.

Наукова новизна результатів дослідження.

Наукова новизна дисертаційного дослідження Борисюка А.В. полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні прикладних рекомендацій з формування системи стратегічного управління сталим розвитком аеропортів.

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

вперше:

- розроблено структурно-організаційну модель інноваційної екосистеми аеропорту, ядром якої виступає цифрова платформа, що інтегрує всіх учасників на рівні інформаційно-комунікаційних систем та систем управління інноваціями;

удосконалено:

- методичні засади дослідження джерел нестабільності і чинників стратегічного управління сталим розвитком аеропортів на основі авторської економіко-математичної моделі із використанням матричних методів;

- методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічної співпраці аеропортів і авіакомпаній, що передбачає розрахунок інтегрального показника із урахуванням вагомості часткових показників за п'ятьма групами та вагомості сфери взаємодії;

- модель динамічної підсистеми управління еколого-економічною діяльністю аеропорту, що комплексно поєднує напрями еколого-економічної політики та інструментарій стратегічного менеджменту у єдиному циклі управління;

дістали подальшого розвитку:

- теоретико-методичні засади стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період, система критеріїв оцінювання ефективності управління аеропортом, організаційно-управлінський механізм стратегічної співпраці авіакомпаній і аеропортів, науково-прикладні засади формування еколого-економічної політики аеропорту.

Достовірність результатів забезпечується коректним застосуванням методологічного інструментарію, сучасною та диверсифікованою інформаційною базою, а також практичним підтвердженням у вигляді актів впровадження.

Повнота викладу матеріалів дисертації в опублікованих працях, персональний внесок здобувача.

Основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційного дослідження отримали належну апробацію та висвітлені у наукових публікаціях Борисюка Антона Вікторовича.

За списком наукових праць за темою дисертації автором опубліковано 11 наукових публікаціях, у тому числі 6 статей у наукових фахових виданнях України (з них 1 у виданні Scopus) та 4 публікації у збірниках матеріалів конференцій. Тематика публікацій — від стандарту ICAO щодо емісій CO₂ і трансформації мультимодальних перевезень в умовах воєнного стану до застосування роботизованих технологій в аеропортах і проблем менеджменту авіаційної галузі у воєнний та повоєнний період — свідчить про системний та послідовний характер авторського наукового доробку.

Публікації повною мірою відображають зміст дисертації, її ключові теоретичні положення, елементи наукової новизни та практичні результати.

Апробація результатів здійснювалася шляхом їх обговорення на наукових конференціях різного рівня, що дало можливість отримати фахові зауваження та врахувати їх у процесі доопрацювання положень дисертації.

Кількість, зміст і рівень публікацій відповідають встановленим вимогам до дисертаційних робіт, а результати дослідження пройшли необхідну наукову апробацію та отримали професійне обговорення у фаховому середовищі.

Практичне значення отриманих результатів.

Практична цінність цієї роботи для мене як представника галузевого середовища є очевидною. Запропонований методичний інструментарій — матриця GAM, методика оцінювання потенціалу стратегічної співпраці, модель еколого-економічного управління — це не абстрактні конструкції, а робочі інструменти, які можна адаптувати до умов конкретного аеропорту.

Факт упровадження результатів дослідження в діяльності Державної авіаційної служби України (акт від 12.03.2026) та ТОВ Міжнародний аеропорт «Одеса» (акт від 06.02.2026) є вагомим підтвердженням прикладної цінності роботи. Використання матеріалів у навчальних дисциплінах «Стратегічний менеджмент» та «Менеджмент повоєнного розвитку регіонів» у ДУ «Київський авіаційний інститут» забезпечує підготовку фахівців, які будуть здійснювати це відновлення на практиці.

Таким чином, результати дисертаційної роботи мають підтверджене прикладне значення, використовуються як у сфері підготовки фахівців, так і в реальній діяльності транспортних підприємств, що засвідчує їх практичну цінність, універсальність і можливість подальшого масштабування в повоєнній Україні.

Структура і зміст дисертації.

Дисертаційна робота виконана на належному науковому рівні та відзначається чіткою структурою, де кожен наступний розділ органічно впливає з попереднього. Автор коректно визначає мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження і протягом усієї роботи послідовно рухається до їх розкриття.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (190 найменувань на 22 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 193 сторінки друкованого тексту, включаючи список використаних джерел, додатки, таблиці та рисунки.

У першому розділі «Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період» закладено теоретичне підґрунтя: уточнено поняття сталого розвитку стосовно аеропортів як специфічних господарських об'єктів, визначено чинники нестабільності, розкрито принципи і складові системи управління. Особливо відзначу авторський підхід до системи критеріїв оцінювання ефективності управління аеропортом — її орієнтацію на переважно вимірні, «жорсткі» показники. Для галузі, де управлінські рішення мають безпосередній вплив на безпеку та якість послуг, саме така конкретність є методично виправданою. (с. 28-85).

Другий розділ «Аналітичне дослідження стану та передумов сталого розвитку аеропортів» містить розгорнутий аналіз стану авіаційної галузі — як у глобальному розрізі, так і в контексті України. Ретроспективний аналіз показників аеропортів до початку повномасштабного вторгнення, оцінка наслідків та перспективи відновлення — цей матеріал є важливим не лише як науковий, а й як прикладний, оскільки формує обґрунтовану базу для управлінських висновків. (с. 86-151).

Третій розділ «Концепція здолання відставання розвитку аеропортів України від стандартів авіації майбутнього» викликає найбільший інтерес з практичної точки зору. Концепція «технологічного стрибка» (leapfrogging) та матриця оцінки розриву готовності (GAM) є інструментами, які можна безпосередньо застосовувати при плануванні відновлення конкретного аеропорту. Організаційно-управлінський механізм стратегічної співпраці авіакомпаній і аеропортів орієнтований саме на ті форми взаємодії (двосторонні угоди, альянси, публічно-приватне партнерство), які є найбільш реалістичними для вітчизняних умов. Модель інноваційної екосистеми аеропорту з цифровою платформою в ядрі відображає реальний тренд, що спостерігається у провідних аеропортах світу. (с. 152-216).

Структура роботи є завершеною та відповідає вимогам до дисертаційних досліджень: кожен розділ логічно пов'язаний з попереднім, а висновки до розділів корелюють із загальними висновками роботи.

Оцінка мови та стилю дисертації. Дані про відсутність текстових запозичень та порушень академічної доброчесності.

Мова дисертації відповідає нормам наукового стилю. Виклад матеріалу відзначається чіткістю, логічністю та послідовністю. Термінологічний апарат використано коректно й обґрунтовано, понятійний апарат узгоджений у межах роботи. Табличні та графічні матеріали органічно доповнюють текст і сприяють кращому сприйняттю отриманих результатів.

Загалом структура, зміст, мова та стиль викладення дисертації відповідають установленим вимогам до наукових праць такого рівня та забезпечують належний рівень аргументації і наукової переконливості представлених результатів.

Аналіз змісту дисертаційної роботи Борисюка Антона Вікторовича дає підстави стверджувати, що дослідження виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності. У роботі забезпечено належний рівень наукової етики, коректність використання джерельної бази, системне посилення на праці

вітчизняних і зарубіжних науковців, нормативно-правові акти та статистичні матеріали. Запозичені положення, ідеї та результати досліджень інших авторів супроводжуються відповідними бібліографічними посиланнями, що унеможлиблює їх некоректне використання.

Автором чітко окреслено власний науковий внесок у публікаціях, підготовлених у співавторстві, що відповідає вимогам прозорості та персоніфікації результатів наукової праці. Подані в дисертації теоретичні узагальнення, методичні підходи та практичні рекомендації мають самостійний характер, логічно впливають із проведеного аналізу та отриманих результатів дослідження.

Структура роботи, характер викладення матеріалу, послідовність аргументації та використання статистичних і аналітичних даних свідчать про самостійність виконання дослідження, належний рівень опрацювання наукових джерел і відсутність ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації в роботі не виявлено.

Відповідність фаху.

Дисертаційна робота Борисюка А.В. за своїм змістом, предметом, використаними підходами й отриманими результатами відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». При оприлюдненні наукових результатів дотримано принципи академічної доброчесності та етичним стандартам наукової діяльності.

Недоліки дисертації щодо її змісту та оформлення.

Надаючи загальну позитивну оцінку дисертаційному дослідженню Борисюка Антона Вікторовича, слід відзначити, що окремі положення можуть бути предметом дискусії та подальшого наукового опрацювання.

1. Запропонована матриця оцінки розриву готовності (GAM) є методично цінним інструментом. Водночас для фахівця-практика критично важливим є не лише сам інструмент, а й процедура збору вихідних даних для нього в умовах призупиненої діяльності аеропортів. Доцільно було б описати альтернативні джерела інформації та методи верифікації даних у ситуації обмеженого доступу до операційної статистики.

2. Концепція leapfrogging цілком обґрунтовано описує загальну стратегічну логіку. Разом із тим галузева специфіка ставить питання про диференціацію підходу для аеропортів різного масштабу: стратегія великого хаба (Бориспіль) і стратегія регіонального аеропорту (Херсон, Запоріжжя, Миколаїв) мають принципово різні ресурсні та ринкові умови. Таке розмежування посилює б прикладну складову дослідження.

3. Організаційно-управлінський механізм стратегічної співпраці авіакомпаній і аеропортів є теоретично переконливим. Разом із тим в умовах, коли більшість вітчизняних авіакомпаній фактично не здійснює польотів, питання про роль іноземних перевізників як стратегічних партнерів у процесі повоєнної реінтеграції заслуговує на більш детальне опрацювання.

4. Модель інноваційної екосистеми аеропорту з цифровою платформою в ядрі є сучасною і перспективною. Для практичного впровадження, однак, не менш важливим є питання кібербезпеки і захисту критичної авіаційної

інфраструктури — особливо в умовах триваючої гібридної загрози. Ця проблематика у роботі практично не розкрита.

5. Автор обґрунтовує необхідність залучення приватних інвестицій і механізмів ДПП для розвитку аеропортів. Водночас питання конкретних фінансових інструментів залучення коштів — міжнародних фондів відновлення, гарантій ЄІБ, ЄБРР — залишається поза увагою. Саме ці механізми будуть ключовими для практичної реалізації запропонованих стратегій.

Зазначені зауваження та рекомендації не знижують загальної наукової та практичної цінності дисертаційної роботи, мають дискусійний або уточнювальний характер і можуть бути враховані автором в подальших наукових дослідженнях. Загалом дисертація справляє цілісне позитивне враження та відповідає встановленим вимогам до наукових праць відповідного рівня.

Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертаційна робота Борисюка Антона Вікторовича на тему «Стратегічне управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період» є завершеним, цілісним та самостійно виконаним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій для авіаційної галузі України.

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 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

Кандидат економічних наук,
професор кафедри авіаційного транспорту,
заступник директора з освітньої діяльності та наукової роботи
Кременчуцького льотного коледжу
Харківського національного університету
внутрішніх справ

Олена ЦИМБАЛІСТОВА

*підпис Цимбалістової О.
засвідчую.
начальник
кадрового відділу
09.06.2022*

*Відділ
КАДРОВОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
43041752*

*Михайло
Савченко*