

ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук
АНДРІЮЩЕНКО КАТЕРИНИ АНАТОЛІЇВНИ
на дисертаційну роботу Борисюка Антона Вікторовича
на тему:

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ АЕРОПОРТІВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД»,

поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 –
«Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 – «Менеджмент».

Актуальність теми дослідження обумовлена стратегічним значенням авіаційного транспорту як критичної інфраструктури, що зазнала катастрофічних руйнувань унаслідок масштабних воєнних дій в Україні. Повоєнне відновлення вітчизняних аеропортів вимагає не просто механічної відбудови знищених об'єктів, а докорінного переосмислення моделей їх функціонування на засадах концепції сталого розвитку. Традиційні підходи до менеджменту авіапідприємств у кризових умовах виявилися неефективними проти безпрецедентних безпекових, фінансових та логістичних викликів сьогодення. У зв'язку з цим виникає гостра потреба у формуванні гнучких та адаптивних стратегій управління, здатних збалансувати економічні інтереси авіаційної галузі з екологічними стандартами та соціальними потребами суспільства. Євроінтеграційні прагнення України та жорсткі вимоги Європейського зеленого курсу (European Green Deal) змушують національні аеропорти вже зараз закладати принципи декарбонізації та енергоефективності в основу майбутньої модернізації. Окрім того, критичний дефіцит фінансових ресурсів у державі актуалізує пошук інноваційних джерел фінансування, зокрема механізмів державно-приватного партнерства та залучення міжнародних інвестицій. Ефективне стратегічне управління в авіаційній сфері має враховувати також глибокі трансформації на світовому ринку авіаперевезень та зміну геополітичних маршрутів. Особливої уваги потребує соціальний аспект сталого розвитку, що включає збереження висококваліфікованого кадрового потенціалу галузі, психоемоційну підтримку персоналу та забезпечення інклюзивності аеропортової інфраструктури. Наявні теоретико-методичні підходи у вітчизняній науці менеджменту здебільшого орієнтовані на стабільні умови функціонування ринку, що не дозволяє повноцінно використовувати їх у посткризовий період. Відсутність цілісної наукової концепції, яка б інтегрувала антикризовий інструментарій та принципи сталого розвитку для підприємств авіаційного сектору в умовах повоєнної невизначеності, створює суттєві перешкоди для практиків. Необхідність розроблення науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських аеропортових комплексів потребує глибокого академічного переосмислення. Інтеграція предиктивної аналітики та цифровізація бізнес-процесів виступають додатковими рушійними факторами, які мають бути скоординовані в межах єдиної стратегії. Таким чином, висока практична

значущість відновлення авіаційного простору України, брак системних теоретичних розробок та об'єктивна потреба у нових інструментах стратегічного менеджменту зумовлюють вибір теми дисертаційного дослідження, її цільову спрямованість та актуальність для науки і практики.

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, у рамках якого автором було розроблено пропозиції і рекомендації із створення проєкту інноваційного аеропорту нового типу.

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

Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, забезпечується методологічно правильною побудовою архітектури дослідження, що базується на фундаментальних положеннях сучасної економічної науки, теорії стратегічного менеджменту та концепції сталого розвитку (ESG).

Достовірність отриманих результатів ґрунтується на використанні репрезентативного масиву інформаційних даних, що включає офіційну статистику Державної авіаційної служби України, Державної служби статистики України, аналітичні звіти Міжнародної ради аеропортів (ACI Europe), Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO) та Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA).

Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань дисертації було застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового пізнання:

першому розділі обґрунтованість концептуальних та методичних засад досягнуто через використання методів критичного, системно-структурного та порівняльного аналізу при переосмисленні сутності сталого розвитку в авіатранспортному секторі, а також методів класифікації та групування при дослідженні джерел нестабільності й чинників впливу на аеропортову інфраструктуру.

другому розділі достовірність аналітичних висновків підтверджується застосуванням методів статистичного, трендового та економіко-

математичного аналізу під час дослідження глобальних тенденцій цивільної авіації, діагностики організаційно-економічного стану аеропортів України, а також моделювання процесів стратегічної взаємодії авіакомпаній і аеропортів у межах ланцюгів створення вартості.

третьому розділі обґрунтованість запропонованих механізмів подолання технологічного розриву та інноваційного оновлення базується на методах стратегічного планування, цільового та проєктного менеджменту, а також логіко-структурного моделювання економіко-екологічних систем управління.

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційного дослідження пройшли належну апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, пройшли процедуру рецензування через публікацію статей у фахових наукових виданнях України та міжнародних базах даних, а їх практична цінність підтверджується відповідними довідками (актами) про впровадження в діяльність вітчизняних підприємств авіатранспортного сектору та органів державного управління.

Достовірність результатів і новизна досліджень, повнота їх викладу в опублікованих працях.

На основі аналізу структурних компонентів та етапів управління аеропортами обґрунтовано принципи побудови методики оцінювання сталості їх розвитку з урахуванням взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх чинників нестабільності. Для цього розроблено алгоритм оцінювання за допомогою тривимірної матричної моделі, яка дозволяє всебічно виміряти взаємне підсилення факторів впливу на стратегічні процеси. У контексті переходу до нової ринково-орієнтованої парадигми авіатранспорту визначено ключові передумови, умови та цілі стратегічної співпраці авіакомпаній і аеропортів у повоєнний період. Оцінювання можливостей такого партнерства забезпечується запропонованим методичним підходом, що інтегрує часткові показники потенціалу взаємодії в єдиний інтегральний індекс. На основі цих результатів сформовано організаційно-управлінський механізм, який дозволяє реалізувати гнучкі формати бізнес-партнерства та забезпечує повний цикл реалізації спільних стратегічних проєктів.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційного дослідження 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 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 здолаття «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 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 побудованої на принципах постійного удосконалення діяльності та на основі міжнародних екологічних стандартів та охоплює всі ключові напрями здолаття екологічних небезпек у роботі аеропорту.

Повнота висвітлення основних результатів дослідження в наукових фахових виданнях.

Вивчення наукових праць Борисюка А.В., дозволяє вважати їх такими, що характеризують одержані результати власного наукового дослідження.

Достовірність основних положень дисертації підтверджується публікаціями та виступами дисертанта на міжнародних науково-практичних конференціях, які мають широку географію в Україні та закордоном.

Значення роботи для науки і практики та шляхи використання результатів дослідження.

Результати дисертаційного дослідження, висновки та рекомендації, отримані дисертантом, використовуються в практичній 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).

Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації.

Попри загальну позитивну оцінку викладених у дисертації положень, висновків і рекомендацій, слід відзначити й наявність низки дискусійних моментів, зокрема:

ри загалом схвальному сприйнятті запропонованої на рис. 2.14 на стр. 125 систематизації чинників стратегічної співпраці авіакомпаній і аеропортів, дискусійним залишається питання щодо відсутності чіткого розмежування цих факторів за ступенем їхнього впливу на різні організаційно-економічні моделі взаємодії, оскільки в умовах повоєнного відновлення значущість сприятливих та негативних чинників (наприклад, безпекових чи інституційних) суттєво відрізнятиметься для класичних двосторонніх угод порівняно з форматами публічно-приватного партнерства.

огоджуючись із тезою автора про необхідність розвитку різноманітних форм співпраці у сферах B2B та B2C (стр.130-131) для формування довгострокових відносин, доцільно було б ширше розкрити в роботі прикладний інструментарій та специфіку управління саме сегментом B2C (взаємодія з кінцевим споживачем) в умовах повоєнного відновлення, адже трансформація попиту пасажирів, зміна їхніх поведінкових пріоритетів (зокрема, підвищені вимоги до безпеки та інклюзивності) безпосередньо впливатимуть на комерційну привабливість аеропорту для авіакомпаній-партнерів.

изнаючи високу наукову цінність розробленої методики оцінювання потенціалу стратегічної співпраці авіакомпаній і аеропортів рис.2.18 на стр.140, у контексті дискусії варто зауважити, що орієнтація менеджменту виключно на максимізацію цього потенціалу може призвести до додаткових фінансових і операційних ризиків для аеропорту; доцільно було б уточнити, чи передбачає запропонований методичний підхід визначення певного «оптимального порогу» або «точки беззбитковості» взаємодії, за якої максимізація спільних зусиль не порушуватиме економічну автономію та фінансову стійкість окремого авіапідприємства у критичний повоєнний період.

ідзначаючи інноваційність та теоретичну значущість запропонованої трирівневої моделі стратегічного *leapfrogging* (рис. 3.3), яка описує еволюцію аеропортів від базового виживання до інноваційного лідерства, дискусійним є використання *єдиного стартового циклу проєктування*. В умовах високої динамічності та невизначеності повоєнного періоду існує ризик, що закладені на початковому етапі проєктні рішення застаріють до моменту переходу аеропорту на вищі рівні моделі, тому автору варто було б обґрунтувати можливість впровадження ітераційних (циклічних) коригувань на кожному з етапів еволюційного розвитку.

Висловлені зауваження та дискусійні положення не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи. Вона є оригінальним, самостійним дослідженням з актуальної проблеми, що має важливе теоретичне та прикладне значення для розвитку вітчизняної економічної науки та практики менеджменту в авіатранспортному секторі. Дисертація містить нові, науково обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують важливу науково-практичну задачу — формування ефективних механізмів стратегічного управління сталим розвитком аеропортів в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції України.

Отримані автором наукові положення, розроблені методичні підходи та практичні рекомендації характеризуються високим ступенем новизни, логічною послідовністю викладу та повнотою апробації.

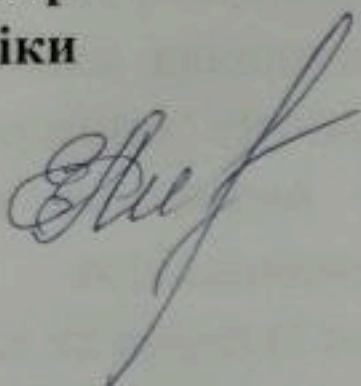
Загальний висновок

Дисертаційна робота «Стратегічне управління сталим розвитком аеропортів у повоєнний період», подана Борисюком Антоном Вікторовичем на

здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент» за актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів 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.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор
професор кафедри бізнес-економіки
та підприємництва
КНЕУ імені Вадима Гетьмана



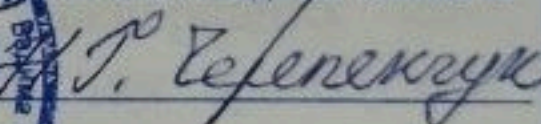
Катерина АНДРЮЩЕНКО



Підпис

ЗАСВІДУЮ

Начальник відділу кадрів
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана



20 р.