



## ВИСНОВОК

Національного авіаційного університету  
про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації  
Побережної Заріни Миколаївни на тему:  
«Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних  
ринках»,  
представленої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук  
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами  
економічної діяльності)

**Актуальність теми.** В умовах динамічного розвитку ринку авіаперевезень сучасним авіапідприємствам необхідно проявляти високий рівень адаптації до нових мінливих умов. Одним із шляхів підвищення рівня адаптації є вдосконалення бізнес-моделей як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Для ефективного формування та впровадження бізнес-моделей необхідно адекватно реструктурувати на авіапідприємстві свої бізнес-процеси та проводити інші необхідні зміни.

Управління формуванням бізнес-моделі передбачає кардинальну зміну традиційних підходів до даних процесів, які використовуються авіапідприємствами України, вибудовування нових бізнес-моделей у відповідності із потребами ринку та вимогами міжнародних практик та стандартів, які висуваються до авіапідприємств. У зв'язку із цим зростає необхідність визначення сутності бізнес-моделі, розробки методики аналізу її ефективності для виявлення компонентів, які потребують удосконалення та інноваційності з метою забезпечення конкурентоспроможності авіапідприємств на конкурентних ринках. Наукова, теоретична та практична актуальність зазначених проблем зумовила вибір теми та цільову спрямованість дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тема дисертаційної роботи пов'язана з науково-дослідними роботами, які

виконувалися у Національному авіаційному університеті, зокрема з науково-дослідною роботою кафедри економіки та бізнес-технологій Національного авіаційного університету: «Науково-методичне забезпечення управління бізнес-процесами для розвитку підприємництва» (номер державної реєстрації 0118U004685), особистий внесок здобувача полягає в удосконаленні методичного інструментарію бізнес-моделювання авіапідприємств з метою забезпечення його конкурентоспроможності та оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделей авіапідприємств; «Інноваційний розвиток бізнес-технологій суб'єктів підприємницької діяльності в соціально-орієнтованій економіці» (номер державної реєстрації 0121U114366), де здобувач розробила концептуальну основу комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделюванням авіапідприємств; кафедри економіки повітряного транспорту Національного авіаційного університету: «Управління сталим розвитком інтеграційних процесів підприємств повітряного транспорту в міжнародному просторі» (номер державної реєстрації 0118U004287), де здобувач сформувала аналітико-діагностичний підхід до оцінювання ідентифікованих чинників зовнішнього середовища та аналізу їх впливу на економічну діяльність авіапідприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертації є наукове обґрунтування теоретико-методологічних, концептуальних засад, методико-прикладних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

Відповідно до поставленої мети в роботі було поставлено і вирішено такі завдання:

- уточнити понятійно-категорійний апарат та змістовне наповнення понять, що визначають процеси управління формуванням бізнес-моделі;
- удосконалити аналітико-діагностичний підхід до оцінювання ідентифікованих чинників зовнішнього середовища та аналізу їх впливу на діяльність авіапідприємств;
- запропонувати концептуальний підхід до побудови бізнес-моделі авіапідприємств з позицій забезпечення активно-адаптивного, синергійного й релевантного управління шляхом обґрунтування визначеної системи методів, принципів, важелів, інструментів, інформаційно-технічних засобів та формування закономірностей економічного розвитку;
- сформулювати наукове підґрунтя типологізації теоретичних підходів щодо встановлення закономірностей релевантного управління авіапідприємством для створення ефективної бізнес-моделі розвитку за умов конкуренції;

- поглибити теоретико-методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках, який базується на основних закономірностях економічного розвитку;

- розвинути науково-теоретичний підхід до формування процесно-орієнтованої моделі контролінгу авіапідприємства;

- удосконалити інструментарій бізнес-моделювання авіапідприємств з метою забезпечення його конкурентоспроможності через врахування взаємозв'язку низки ідентифікованих компонентів, які на нього впливають та обумовлюють вибір ланцюга створення цінності авіапідприємства;

- розвинути науково-практичний підхід до інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств, ґрунтуючись на системі збалансованих показників;

- запропонувати комплексний методичний підхід до аналітичного оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства з метою забезпечення його функціонування на конкурентних ринках за умов невизначеності;

- розробити концепцію комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделлю шляхом розробки альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємства, який ґрунтується на використанні моделей (адаптивного, стратегічного, антисипативного, антикризового управління);

- поглибити концептуальні засади механізму побудови та визначення формату бізнес-моделі авіапідприємства з урахуванням галузевої специфіки авіапідприємства, який ґрунтується на використанні параметричних значень інтегрального показника конкурентоспроможності;

- сформувати методологічні положення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства на підставі аналітичного моделювання для оцінювання відповідності адаптивності бізнес-моделей рівню досягнутої конкурентоспроможності.

*Об'єктом дослідження* є процес управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні, концептуальні засади, методико-прикладні положення і науково-практичні рекомендації управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

*Методи дослідження.* Науково-теоретичну і методологічну основу дослідження становили наступні методи: *системного аналізу і синтезу* – для формування теоретико-методичних основ управління формуванням бізнес-

моделі підприємств на конкурентних ринках; *теоретичного узагальнення та історико-економічного аналізу* – при систематизації науково-філософських поглядів щодо обґрунтування понятійного апарату бізнес-моделювання в умовах стратегічно-орієнтованого бачення розвитку суб'єктів господарювання на конкурентних ринках; *системного підходу* – при побудові архітекtonіки організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках; *факторного аналізу, теорії ефективної конкуренції та інтегрального методу* – для оцінювання макроекономічних факторів зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність авіапідприємств на конкурентних ринках; *графо-аналітичні* – для наочного подання і графічної інтерпретації статистичних даних стану розвитку авіаційної галузі України; *розрахунково-аналітичний* – при розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств; *функціонального аналізу* – при дослідженні макроекономічних факторів зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність авіапідприємств на конкурентних ринках; *порівняльного аналізу* – в процесі обґрунтування вибору адаптивної, антикризової, антисипативної та стратегічної моделей управління конкурентоспроможністю авіапідприємств; *формалізації* – для обґрунтування елементів процесно-орієнтованої моделі контролінгу ефективності функціонування бізнес-моделі авіапідприємства. Інформаційну базу дослідження становили вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, офіційні статистичні матеріали, законодавчі та нормативні акти державного та міжнародного значення, дослідження міжнародних організацій, компаній та рейтингових агентств, дані бухгалтерської звітності авіапідприємств України.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в науковому обґрунтуванні теоретико-методичних, методологічних, концептуальних і прикладних положень щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках, в тому числі:

*вперше:*

запропоновано концептуальний підхід до побудови бізнес-моделі авіапідприємств з позицій забезпечення активно-адаптивного, синергійного й релевантного процесів управління, що базується на взаємоузгодженій системі методів, принципів, важелів, інструментів, інформаційно-технічних засобів, які функціонують з дотриманням основних законів та закономірностей економічного розвитку, що дозволяє сформувати найбільш оптимальні економічні і організаційні параметри бізнес-моделі авіапідприємства на

конкурентних ринках та передбачає забезпечення циклічності процесу його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку;

сформовано наукове підґрунтя типологізації теоретичних підходів щодо встановлення закономірностей релевантного управління авіапідприємством, яке ґрунтується на засадах дотримання законодавчого базису при створенні ефективної бізнес-моделі, що повною мірою враховується при формуванні методологічного інструментарію управління авіапідприємством та дає можливість забезпечувати вплив керуючої підсистеми (суб'єктів управління) на керовану підсистему (об'єкти управління), а також створює передумови проєктування альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємства за умов конкурентного тиску;

розроблено концепцію комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделюванням авіапідприємств через розробку альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємств (адаптивного управління; стратегічного управління; антисипативного управління; антикризового управління), який базується на якісно-детермінованій системній основі триєдиного підходу та забезпечує урахування теоретико-методологічних засад процесу стратегічного і антикризового управління. Це дозволяє, в умовах біфуркаційних трансформацій зовнішнього середовища, розробити комплекс превентивних заходів управлінського впливу на параметри конкурентоспроможності через вибір найбільш оптимальної із рекомендованих альтернативних бізнес-моделей;

сформовано методологічні положення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства на підставі аналітичного моделювання для оцінювання відповідності адаптивності бізнес-моделей рівню досягнутої конкурентоспроможності, яка ґрунтується на узгодженні стратегічних пріоритетів взаємопов'язаних контурів пропонованого інтегрованого механізму інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства та спрямована на побудову алгоритмічної моделі інструментального забезпечення, яка дозволяє своєчасно встановлювати досягнутий рівень контрольованості впливу мінливих чинників зовнішнього середовища конкурентного ринку.

*удосконалено:*

аналітико-діагностичний підхід до оцінювання ідентифікованих чинників зовнішнього середовища та аналізу їх впливу на економічну діяльність авіапідприємств, що на відміну від загальновідомих, базується на оригінальній системі ключових показників, яка сформована за багатокритеріальною ознакою та дає змогу визначати характер і вектори проявів інтенсивності конкуренції на

ринку авіаперевезень, оцінювати рівень монополізації й концентрації авіаційного ринку, аналізувати конкурентні позиції авіапідприємств шляхом побудови конкурентної карти ринку, яка дає можливість групувати підприємства за розміром ринкової частки та динамікою темпів її зростання, що сприятиме покращенню фінансово-економічних результатів діяльності авіапідприємств та забезпеченню стабільного розвитку на конкурентних ринках;

інструментарій бізнес-моделювання авіапідприємств з метою забезпечення його конкурентоспроможності, який на відміну від існуючих, полягає в консолідації елементів керуючої та керованої систем, організаційних можливостей авіапідприємств при одночасному використанні декількох бізнес-моделей, задля створення унікальної конкурентної переваги шляхом побудови моделі формування конкурентоспроможності, яка буде враховувати низку ідентифікованих компонентів, які на неї впливають та обумовлювати вибір ланцюга створення цінності авіапідприємства. Застосування інструментарію дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на основі обраних бізнес-моделей з урахуванням характеристик ринкового становища;

комплексний методичний підхід до аналітичного оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства з метою забезпечення його функціонування на конкурентних ринках в умовах невизначеності, для якого на відміну від існуючого, база прийняття рішень базується на основі виділення та практичного застосування методів інтелектуального аналізу даних або дейтамайнінгу, зокрема з використанням алгоритму нечіткого логічного висновку, що дає можливість впливати на регулювання значень аналізованих показників у процесі операційної діяльності підприємств та обирати найбільш ефективні інструменти формування бізнес-моделі розвитку на конкурентних ринках з позиції стратегічних очікувань;

концептуальні засади механізму побудови та визначення формату бізнес-моделі з урахуванням галузевої специфіки авіапідприємства, який на відміну від існуючих, базується на використанні поточних або прогнозованих даних економічної діяльності авіапідприємства (структура стратегічних ресурсів, можливостей і корпоративних компетенцій), а також параметричних значень інтегрального показника конкурентоспроможності авіапідприємства і враховує опції скеровані на здатність формувати й забезпечувати монетизацію прибутку, рівень конкурентоспроможності, що спричиняє необхідність адаптації бізнес-моделі, яка буде притаманна певному етапу життєвого циклу ведення бізнесу та дає змогу використовувати її в якості ефективного інструменту реалізації конкурентної стратегії;

*отримали подальший розвиток:*

термінологічний апарат щодо поняття «управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємства» шляхом зміни підходу до визначення його сутності з позицій конвергентно-синергійного підходу, як системного процесу, пов'язаного із використанням сукупності прийомів, інструментів та елементів реалізації методів управлінського впливу для цілеспрямованого послідовного формування бізнес-моделі за умов її реалізації в збалансованому стійкому стані. А також з метою забезпечення сталого розвитку авіапідприємства на конкурентному ринку через уточнення трактування понять «бізнес-модель», «конкурентні ринки», «розвиток», «авіаційне підприємство» та встановлення логічних зв'язків між базовими категоріями і поняттями, що дало підстави визначити порядок формування бізнес-моделей авіаційних підприємств за стратегічного вектору розширення ринкових можливостей;

теоретико-методологічний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках, під яким запропоновано розуміти взаємоузгоджену систему методів, принципів, важелів, інструментів, інформаційно-технічних засобів, які ґрунтуються на загальних законах та закономірностях економічного розвитку, та впливають на економічні та організаційні параметри системи управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Це дозволяє виділити ряд послідовних етапів, які дають можливість раціонально управляти бізнес-процесами авіапідприємства в рамках цілісної бізнес-моделі на основі вибору найбільш оптимального варіанту рішення та визначити можливість впровадження інших методів управління з метою підвищення ефективності управління бізнес-моделлю авіапідприємства;

науково-теоретичний підхід до формування процесно-орієнтованої моделі контролінгу авіапідприємства, як інструментарію побудови бізнес-моделі конкурентоспроможного підприємства, який ґрунтується на консолідованій основі взаємозв'язку складових «елементи-дії-результати», що дає можливість визначати точки біфуркації за окремими бізнес-процесами, а також центрами фінансової відповідальності та управлінськими заходами задля забезпечення консенсусу інтересів різних груп впливу за умов досягнення стратегічних цілей авіапідприємства на конкурентних ринках;

науково-практичний підхід до інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників, яка формується через системою індикаторів оцінки бізнес-процесів підприємства за обґрунтованими оптимально-раціональними напрямками його розвитку, що на відміну від існуючих положень, дозволяє побудувати

стратегічний контур конкурентоспроможності за окремими проєкціями системи збалансованих показників, який виступає основою для прийняття рішень стосовно доцільності та можливості використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку та враховувати особливості кожної складової цього розвитку для забезпечення конкурентоспроможності авіапідприємства на ринку.

**Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій.** Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, викладених у дисертаційній роботі, обумовлені тим, що вони базуються на використанні діалектичного методу наукового пізнання, використанні праць провідних українських та зарубіжних науковців щодо дослідження управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств, законодавчих положень, нормативно-правових актів, документів міжнародних інституцій, результатів власних досліджень автора. Наукові положення, висновки та пропозиції, які викладені в дисертації, теоретично обґрунтовані. Вірогідність наукових досліджень підтверджується висвітленням їх результатів у відкритих публікаціях у фахових виданнях та оприлюдненням в доповідях на науково-практичних конференціях.

**Наукове значення роботи.** Запропоновані наукові підходи доповнюють основні положення в сфері управління бізнес-моделлю авіапідприємств; сформовано методологічні положення аналітичного моделювання для оцінювання відповідності адаптивності бізнес-моделей рівню досягнутої конкурентоспроможності; запропоновано концептуальний підхід до побудови бізнес-моделі авіапідприємств з позицій забезпечення активно-адаптивного, синергійного й релевантного процесів управління; розроблено концепцію комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделюванням авіапідприємств шляхом розробки альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємств. Обґрунтовані теоретико-методологічні положення щодо удосконалення інструментарію бізнес-моделювання авіапідприємств з метою забезпечення його конкурентоспроможності на основі обраних бізнес-моделей з урахуванням характеристик ринкового становища.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні положення і висновки, наведені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, впровадження яких сприятиме реалізації запропонованих підходів до управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках. Отримані наукові результати впроваджено на рівні підприємств та авіакомпаній: *Міністерство інфраструктури України ДП «ДержавтотрансНДІпроект»* (довідка №1/003



від 11.10.2021) – практичне застосування запропонованого автором аналітико-діагностичний підхід до оцінювання ідентифікованих чинників зовнішнього середовища та аналізу їх впливу на економічну діяльність авіапідприємств, який базується на оцінюванні рівня монополізації й концентрації авіаційного ринку та аналізу соціально-економічних наслідків. Запропонований підхід сприятиме забезпеченню стабільного розвитку авіапідприємства на конкурентних ринках; *ТОВ «Схід-Захід Експрес» (довідка №021 від 26.01.2022)* - сформований автором організаційно-економічний механізм управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках. Результати проведеного дослідження використовуються при управлінні бізнес-процесами авіапідприємства з метою підвищення ефективності управління бізнес-моделлю авіапідприємства; *ТОВ «Авіаційна компанія «Ейр Оушен Ейрлайнс» (довідка №1041/18 від 12.01.2021)* – впроваджено розроблений автором концептуальний інноваційний підхід до управління бізнес-моделлю авіапідприємства, який ґрунтується на виборі виду управління: стратегічного, адаптивного, антикризового, антисипативного, в залежності від його економічного стану, який дозволяє визначити комплекс упереджувальних заходів від впливу зовнішнього середовища через вибір найбільш оптимальної із рекомендованих альтернативних бізнес-моделей; *ТОВ «Анда Ейр» (довідка №1418/75 від 20.09.2021)* - методологічні положення інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників, який виступає основою для прийняття рішень стосовно доцільності та можливості використання напрямів розвитку. Для діяльності авіапідприємств практичного значення набувають використання системи індикаторів оцінки бізнес-процесів підприємства за обґрунтованими оптимально-раціональними напрямками його розвитку; *ТОВ «Авіакомпанія «Джоніка» (довідка №369 від 09.11.2021)* - науково-методичні аспекти до оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства для забезпечення його конкурентоспроможності, які базуються на основі алгоритму нечіткого логічного висновку, що дозволяє обґрунтувати комплекс показників, пріоритетних для забезпечення ефективності авіапідприємства; *Представництвом «Дойче Люфтганза Акцієнгезелльшафт» (довідка №478 від 14.05.2021)* - науково-теоретичний підхід щодо формування процесно-орієнтованої моделі контролінгу авіапідприємства, як методу ефективного стратегічного управління розвитком авіапідприємства, орієнтованого на зростання результативності й дієвості бізнес-моделі, досягнення показників її перспективної ринкової конкурентоспроможності та встановлення стійких механізмів капіталізації. Запропонований науково-теоретичний підхід

передбачає встановлення стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу, формування ключових управлінських функцій та організаційних структур з метою їх досягнення, а також розвиток ефекту синергізму в межах сформованої бізнес-моделі; *ТОВ "ТТН Бізнес Тревел Менеджмент"* (довідка №1824 від 16.03.2021) – запропоновано автором методичний підхід щодо формування бізнес-моделі підприємств, що базується на ланцюгу створення вартості для кінцевого споживача. Запропонований методичний підхід, після трансформації ланцюжка створення вартості забезпечить оптимізацію структури авіапідприємства і системи управління, що сприятиме реалізації стратегії авіапідприємства за рахунок синхронізації всіх елементів бізнес-моделі.

Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації використовуються в *Національному авіаційному університеті* на факультеті економіки та бізнес-адміністрування при підготовці фахівців спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» для навчально-методичного забезпечення при викладанні дисциплін «Управління бізнесом в авіації», «Стратегії розвитку авіабізнесу», «Управління розвитком підприємств авіаційної галузі» (довідка № 11.01.05/0758 від 22.06.2022).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторські розробки теоретичних, науково-методичних та практичних положень щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором особисто. З наукових праць, які опубліковані у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї та положення, які є результатом власних досліджень здобувача. Особистий внесок автора в працях у співавторстві конкретизовано в списку опублікованих праць:

1. Побережна З.М. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності авіакомпанії на міжнародному ринку. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі*: монографія за ред. д.е.н., проф. Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2019. С.308-320. (0,75 др. арк.).

2. Побережна З.М. Формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках. *Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення*: монографія за ред. д.е.н., проф. Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. С.204-212. (0,53 др. арк.).

3. Побережна З.М. Контролінг бізнес-моделі авіапідприємств в системі формування її конкурентоспроможності. *Economic development: Global trends*

and national peculiarities. Collective Monograph. Edited by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Kielce, Poland, 2020. pp. 136-153. [DOI: 10.30525/978-9934-588-61-7-10](https://doi.org/10.30525/978-9934-588-61-7-10) (1,13 др. арк.).

4. Poberezhna Z.M. (2017). Comprehensive assessment of the airlines' competitiveness. *Economic Annals – XXI*. Vol.167 (9-10). pp. 32-36. <https://doi.org/10.21003/ea.V167-07> Включено до міжнародної наукометричної бази Scopus. (0,56 др. арк.).

5. Arefieva O., Piletska S., Khaustova V., Poberezhna Z. and Zyz D. (2021). Monitoring the economic stability of the company's business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 628, 012042. [DOI:10.1088/1755-1315/628/1/012042/](https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012042/) Включено до міжнародної наукометричної бази Scopus. (1 др. арк., особисто автору – 0,74 д.а.: управління бізнес-процесами підприємства в системі забезпечення економічної стійкості).

6. Poberezhna Z.M. (2021). Comprehensive approach to the efficiency assessment of the business model of the aviation enterprise based on business process innovation. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, No. 5 (13 (113)), pp. 44-57. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.243118>. Включено до міжнародної наукометричної бази Scopus. (1,69 др. арк.).

7. Poberezhna Z.M. (2021). Conceptual framework for managing the formation of an effective business model of an airline company. *Baltic Journal of Economic Studies*, Riga, Latvia: "Baltija Publishing", Vol. 7. No. 4, pp. 153-164. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-4-153-164>. Включено до міжнародної наукометричної бази Web of Science. (1,44 др. арк.).

8. Побережна З.М. Трансформація підходів до сутнісного наповнення поняття бізнес-модель підприємства в процесі еволюції. *Norwegian Journal of development of the International Science*. Norway: Oslo, 2020. Vol.3. No.42. pp. 24-28. (0,5 др. арк.).

9. Poberezhna Z.M. (2021). Dynamics of influence of components of the external environment of aviation enterprises functioning in competitive markets. *Three Seas Economic Journal*. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", Vol. 2. No.3, pp.87-95. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2021-3-12> (1 др. арк.).

10. Побережна З.М. Бізнес-модель авіакомпанії як інструмент забезпечення її конкурентоспроможності на ринку авіапослуг. *Бізнес-Інформ*. 2019.№7. С.190-197. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-190-197> (1 др. арк.).

11. Побережна З.М. Забезпечення конкурентоспроможності авіакомпаній на основі комплексного оцінювання якості авіапослуг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №9. С.21-26. (0,69 др. арк.).

12. Побережна З.М. Методичні засади формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі авіакомпанії. *Економіка та держава*. 2019. №9. С. 64-68. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.9.64](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.9.64) (0,63 др. арк.).

13. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-Інформ*. 2019. №11. С.108-116. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116> (1,06 др. арк., особисто автору – 0,85 д.а.: модель створення та реалізації стратегічного управління інноваційністю бізнес-процесів).

14. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. *Проблеми Економіки*. 2019. №4(42). С.111-119. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-111-119> (1,06 др. арк., особисто автору – 0,76 д.а.: бізнес-модель формування підсистеми управління інтелектуально-знанневими активами у системі підприємства в процесі інтелектуалізації).

15. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-Інформ*. 2019. №12. С. 110–118. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-110-118> (1,06 др. арк., особисто автору – 0,81 д.а.: система управління інтенсифікацією підприємства на конкурентних ринках).

16. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком бізнес-процесів підприємства. *Вісник КІІУТД «Економічні науки»*. 2019. №5(139). С. 78-92. DOI: [10.30857/2413-0117.2019.5.8](https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.5.8) (1,81 др. арк., особисто автору – 1,43 д.а.: процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком як основи бізнес-моделювання розвитку підприємств).

17. Побережна З.М. Конкурентні переваги основних видів бізнес-моделей авіаційних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип.43. С. 239-243. <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-43> (0,63 др. арк.).

18. Побережна З.М. Методологічні аспекти формування бізнес-моделі авіапідприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип.53. С.120-128. <https://doi.org/10.32843/bses.53-18> (1,06 др. арк.).

19. Побережна З.М. Закони та закономірності як базис створення ефективних бізнес-моделей авіаційних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3(77). Ч.1. С. 137-145. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-20> (1 др. арк.).

20. Побережна З.М. Управління адаптивністю бізнес-моделі авіапідприємства до умов зовнішнього середовища. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 130-134. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.22> (0,63 др. арк.).

21. Побережна З.М. Концепція формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Держава та Регіони*. 2020. №3(114). С.132-139. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-24> (0,97 др. арк.).

22. Побережна З.М. Контролінг як інструмент формування та реалізації конкурентоспроможної бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках. *Вчені записки Таврійського національного університету. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т.31 (70). № 4. С. 146-152. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-26> (0,81 др. арк.).

23. Побережна З.М. Методичний інструментарій оцінки впливу макроекономічних факторів на діяльність авіапідприємств. *Науковий Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 39. С.52-59. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-39-10> (1 др. арк.).

24. Побережна З.М. Оцінювання тенденцій розвитку авіаційної галузі. *Науковий Вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2020. Вип. 32. С. 65-73. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-32-11> (1,06 др. арк.).

25. Побережна З.М. Діагностика макроекономічних чинників впливу на авіаційну галузь за методикою PEST-аналізу. *Інтелект XXI ст.* 2020. №3. С.80-85. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.16> (0,69 др. арк.).

26. Побережна З.М. Теоретичні засади інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників. *Науковий погляд: економіка та управління. Вісник Академії митної служби України. Серія: «Економіка»*. 2020. №3(69). С. 72-80. <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-69-13> (0,94 др. арк.).

27. Побережна З.М. Інтегральне оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств за допомогою системи збалансованих показників. *Науковий Вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2020. Вип. 45. С. 135-141. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-45-23> (0,81 др. арк.).

28. Побережна З.М. Методичні засади формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі його бізнес-моделі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія*

«Економічні науки». 2021. Вип.1(102). С. 29-36. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-1-4> (0,94 др. арк.).

29. Побережна З.М. Формування ключових компонентів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №2(74). С. 168-178. <https://doi.org/10.33271/ebdut/74.168> (1,31 др. арк.).

30. Побережна З.М. Концептуальні засади стратегічного управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Вип. 31. С.26-32. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-04> (0,81 др. арк.).

31. Побережна З. М. Концептуальні засади адаптивного та антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 98–105. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.98 (1 др. арк.).

32. Побережна З. М. Інтегрований механізм інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі підприємств авіаційної галузі. *Економічний простір*. 2022. №179. С.70-78. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-11> (1,06 др. арк.).

33. Побережна З.М. Інституційні імперативи інструментарію стратегічного розвитку бізнес-моделі авіапідприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С.92-97. <https://doi.org/10.32843/infrastructure65-16> (0,75 др. арк.).

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, висновки та рекомендації дисертації доповідались і отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях та семінарах: «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (Київ, 2020), «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів і права» (Полтава, 2020), «Public communication in science: Philosophical, cultural, political, economic and IT context» (США, 2020), «Development of socio-economic system in a global network environment» (Франція, 2020), «The modern trends in the development of business social responsibility» (Португалія, 2020), «The economic analysis: Theory, methodology, practice» (Польща, 2020), «Corporate governance: Strategies, processes, technology» (Німеччина, 2020), «Theory and Practice of Modern Science» (Польща, 2021), «Science of post-industrial society: globalization and transformation processes» (Вінниця-Відень, 2021), «Theoretical and empirical scientific research: concept and trends» (Великобританія, 2021).

**Публікації.** Основні положення дисертації висвітлені у 43 основних наукових роботах. Загальний обсяг, що належить особисто автору, становить 32,04 друк. арк., серед яких: 3 статті в колективних монографіях (особисто автору належить 2,41 друк. арк.); 30 статей з них: 26 – у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз та

зарубіжних виданнях (особисто автору належить 23,14 друк. арк.); 4 статті у зарубіжних виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних (Scopus/Web of Science); 10 - у виданнях апробаційного характеру (особисто автору належить 2,06 друк. арк.). Загальний обсяг публікацій становить 33,44 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 32,04 ум.-друк. арк.

**Структура дисертації.** Дисертаційна робота Побережної Заріни Миколаївни на тему: «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках», написана українською мовою, стиль викладення матеріалів в роботі, наукових положень, висновків і рекомендацій забезпечує доступність їх сприйняття і відповідає логіці здійсненого автором наукового дослідження. Структура дисертації за логічним змістом, мовою та стилем викладення відповідає вимогам МОН України.

Відповідність дисертації паспорту спеціальності, за якою вона представлена до захисту, 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності):

- підприємство як суб'єкт господарювання;
- підприємство на внутрішніх і світових ринках товарів і послуг. Використання тенденцій і закономірностей їх функціонування для розвитку підприємництва;
- фінансово-економічні результати діяльності підприємства: конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку; реструктуризація та санація підприємства; банкрутство та ліквідація підприємства.
- управління виробничо-господарською діяльністю підприємства (менеджмент).
- функції та технологія управління підприємством (менеджмент).
- види планування: стратегічне, тактичне планування й оперативно-календарне планування, бізнес-планування.
- контролювання, моніторинг і діагностика діяльності підприємств.
- принципи та методи управління підприємством (менеджменту).
- інформації та комунікації в управлінні підприємством.

#### **Науковий семінар ухвалив:**

1. Дисертаційна робота Побережної Заріни Миколаївни на тему «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках», є завершеною науковою працею, у якій розв'язано конкретна наукова проблема щодо наукового обґрунтування теоретико-методологічних,

методичних і практичних рекомендацій щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

2. За темою дисертації опубліковано 43 наукових публікацій, які повністю висвітлюють основні результати дослідження Побережної Заріни Миколаївни, з них 3 – розділи в колективних монографіях, 30 – статей (з них 26 – у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз та зарубіжних виданнях, 4 – у наукових виданнях, що зареєстровані у міжнародних наукометричних базах), 10 – в інших виданнях.

3. Дисертаційна робота Побережної Заріни Миколаївни на тему «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках», відповідає паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), пп. 7, 9 «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 р. № 1197.

4. З урахуванням наукової зрілості та професійних якостей Побережної Заріни Миколаївни дисертаційну роботу на тему: «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках», що подана на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), рекомендується до розгляду в спеціалізованій вченій раді.

Рецензент  
д.е.н., професор



Наталія КАСЬЯНОВА

Рецензент  
д.е.н., доцент



Оксана ЧУМАК

Рецензент  
д.е.н., доцент



Ольга ПОЛОУС