

До спеціалізованої вченої ради Д 26.062.02  
Національного авіаційного університету  
Міністерства освіти і науки України

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
**доктора економічних наук, професора**  
**Маслак Ольги Іванівни**  
**на дисертацію Побережної Заріни Миколаївни**  
**«Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на**  
**конкурентних ринках»,**  
**подану на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук**  
**за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами**  
**(за видами економічної діяльності)**

***Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковою тематикою***

У сучасних умовах, коли постійно з'являються нові технології, змінюються споживчі уподобання, головним ключовим фактором успіху на конкурентних ринках стає правильне визначення актуальної бізнес-моделі для підприємств. Успішні інноваційні продукти вже не є гарантом успіху на ринку, і лише комплексна інноваційна діяльність, яка переходить на рівень перманентного моніторингу, є визначальним фактором успіху у регіональній та міжнародній конкуренції, що є першочерговим завданням і для підприємств авіаційної галузі.

Цифровізація економіки, трансформація технологій, інноваційність бізнес-процесів обумовлює необхідність використання інноваційного підходу до розвитку авіапідприємств, що дозволить модернізувати систему управління, а в результаті і саму бізнес-модель, інструментами формування якої є інноваційні принципи, процеси, методи та механізми, що створює умови до збільшення надходження капіталу від інвесторів, зростання прибутків, формування конкурентних переваг і забезпечення стійкого становища на конкурентному ринку.

Дослідження проблем, пов'язаних із управлінні формуванням бізнес-моделі авіапідприємства на конкурентних ринках в сучасних умовах набувають особливої актуальності.

*вс. №51.06/115*  
*31.01.2023*

Отже, тема дисертації Побережної Заріни Миколаївни, яка присвячена вирішенню даної проблеми, набуває актуального значення та є важливим кроком в удосконаленні, розробленні та науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних положень, практичних рекомендацій щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

Актуальність даного дослідження підтверджуються тим, що матеріали автора було застосовано в рамках науково-дослідних робіт Національного авіаційного університету: «Науково-методичне забезпечення управління бізнес-процесами для розвитку підприємництва» (номер державної реєстрації 0118U004685, 2018-2021 рр.); «Управління сталим розвитком інтеграційних процесів підприємств повітряного транспорту в міжнародному просторі» (номер державної реєстрації 0118U004287, 2018-2020 рр.); «Інноваційний розвиток бізнес-технологій суб'єктів підприємницької діяльності в соціально-орієнтованій економіці» (номер державної реєстрації 0121U114366, 2021-2023рр.).

### ***Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації***

Наукові положення, сформульовані в дисертації, можна охарактеризувати як такі, що виконувалися з використанням загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: абстрактно-логічний, методи системного, теоретичного та ретроспективного аналізу, аналізу та синтезу, економічного та статистичного аналізу, систематики, кластеризації, екстраполяції, графічний метод. Досліджені положення та розробки викладені в логічній послідовності та всебічно обґрунтовані. Висновки є логічним завершенням і загальним підсумком проведених автором досліджень.

У першому розділі дисертації «Теоретичні основи управління бізнес-моделлю авіапідприємства» досліджено та поглиблено еволюцію наукових поглядів щодо формування бізнес-моделі підприємства; уточнено генезис поняття «бізнес-модель» авіапідприємств; систематизовано та розвинено

класифікацію основних видів інтегрованих бізнес-моделей авіапідприємств; узагальнено правові та інституційні основи взаємодії суб'єктів господарювання на конкурентних ринках.

У другому розділі «Системний аналіз динаміки та економічних проблем функціонування авіапідприємств на конкурентних ринках» проаналізовано динаміку детермінант зовнішнього середовища та визначено їхній вплив на функціонування авіапідприємств у відповідному сегменті конкурентних ринків; визначено тенденції й особливості розвитку авіаційної галузі України; поглиблено науково-методичні положення дослідження конкурентних ринків авіапідприємств через оцінку ступеня концентрації ринку та інтенсивності конкуренції на ньому.

У третьому розділі «Організаційно-методологічні засади управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємства» сформовано концептуальні засади формування бізнес-моделі авіапідприємств; узагальнено визначення закономірностей релевантного управління авіапідприємством при створенні ефективної бізнес-моделі на конкурентних ринках; обґрунтовано теоретико-методичний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств; визначено складові науково-теоретичного підходу до формування процесно-орієнтованої моделі контролінгу авіапідприємства.

У четвертому розділі «Теоретико-методичні основи управління бізнес-моделлю авіапідприємства» удосконалено інструментарій бізнес-моделювання авіапідприємств через врахування взаємозв'язку низки ідентифікованих компонентів, які на нього впливають та обумовлюють вибір ланцюга створення цінності авіапідприємства; сформовано науково-практичний підхід до інтегрального оцінювання рівня конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників; запропоновано комплексний методичний підхід до аналітичного оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства.

У п'ятому розділі «Концептуальні підходи до побудови бізнес-моделей авіапідприємств та оцінювання їх ефективності» розроблено концепцію

комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделлю авіапідприємства; запропоновано концептуальні засади механізму побудови та визначення формату бізнес-моделі авіапідприємства з використанням параметричних значень інтегрального показника конкурентоспроможності авіапідприємства; поглиблено методологічні положення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства на підставі аналітичного моделювання для оцінювання відповідності адаптивності бізнес-моделей рівню досягнутої конкурентоспроможності та інтегрованого механізму інструментального забезпечення розвитку бізнес-моделі авіапідприємства.

Зміст дисертації Побережної З.М. свідчить про достатнє оволодіння автором методами економічних досліджень, що дозволило їй здійснити глибокий та різносторонній аналіз проблеми управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках, зробити відповідні висновки та довести їх обґрунтованість. Дослідження має велику кількість ілюстративного та аналітичного матеріалу, що полегшує сприйняття роботи, а також свідчить про актуальність, доцільність та раціональність наукових положень, висновків і рекомендацій.

В цілому дисертаційну роботу Побережної Заріни Миколаївни можна оцінити як закінчене дослідження з вагомими науковими результатами, які є достатньо обґрунтованими та достовірними.

### ***Наукова новизна положень, сформульованих в дисертації***

Представлена дисертація Побережної З.М. відзначається творчим характером та містить результати, що характеризуються науковою новизною. Вони полягають у такому:

Дисертантом уточнено термінологічний апарат щодо поняття «управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємства» шляхом зміни підходу до визначення його сутності з позицій конвергентно-синергійного підходу, з метою забезпечення сталого розвитку авіапідприємства на конкурентному ринку через уточнення трактування понять «бізнес-модель»,

«бізнес-моделі авіапідприємств» 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 (с. 33-82).

Дисертант запропонувала аналітико-діагностичний підхід до оцінювання ідентифікованих чинників зовнішнього середовища та аналізу їх впливу на економічну діяльність авіапідприємств, що 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, на якій авіапідприємства групують за розміром ринкової частки та динамікою темпів її зростання, що сприятиме забезпеченню стабільного розвитку на конкурентних ринках (с.195-222).

Дисертант сформувала наукове підґрунтя типологізації теоретичних підходів щодо встановлення закономірностей релевантного управління авіапідприємством, яке базується на засадах дотримання законодавчого базису при створенні ефективної бізнес-моделі та дозволяє повною мірою адаптувати методологічний інструментарій управління авіапідприємством і забезпечує вплив керуючої підсистеми (суб'єктів управління) на керовану підсистему (об'єкти управління), що створює передумови проектування альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємства (с. 281-300).

Автор сформувала комплексний методичний підхід до аналітичного оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства з метою забезпечення його функціонування на конкурентних ринках за умов невизначеності, з використанням алгоритму нечіткого логічного висновку для визначення впливу чинників на коефіцієнт ефективності операційної діяльності, 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 (с. 402-435).

В дисертації розроблено концепцію комплексного інноваційного

підходу до управління бізнес-моделюванням авіапідприємств шляхом розробки альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємств (адаптивного, стратегічного, антисипативного, антикризового управління), що дозволяє, визначити комплекс упереджувальних заходів управлінського впливу на параметри конкурентоспроможності шляхом вибору найбільш оптимальної із рекомендованих альтернативних бізнес-моделей (с. 439-468).

Слід відзначити сформовані автором методологічні положення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства на підставі аналітичного моделювання для оцінювання відповідності адаптивності бізнес-моделей рівню досягнутої конкурентоспроможності, яка базується на узгодженні стратегічних пріоритетів взаємопов'язаних контурів пропонованого інтегрованого механізму інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства, що дозволяє своєчасно встановлювати досягнутий рівень контрольованості впливу мінливих чинників зовнішнього середовища конкурентного ринку (с. 496-522).

### ***Теоретико-методологічне та практичне значення отриманих результатів дослідження***

Теоретико-методологічне та практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що основні положення і висновки, наведені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, впровадження яких сприятиме реалізації запронованих підходів щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

Результати дисертації отримали практичне застосування в діяльності: Міністерством інфраструктури України ДП «ДержавтотрансНДІпроект» (довідка №1/003 від 11.10.2021); ТОВ «Схід-Захід Експрес» (довідка №021 від 26.01.2022); ТОВ «Авіаційна компанія «Ейр Оушен Ейрлайнс» (довідка №1041/18 від 12.01.2021); ТОВ «Анда Ейр» (довідка №1418/75 від 20.09.2021); ТОВ «Авіакомпанія «Джоніка» (довідка №369 від 09.11.2021);

Представництвом «Дойче Люфтганза Акцієнгезелльшафт» (довідка №478 від 14.05.2021); ТОВ "ТТН Бізнес Тревел Менеджмент" (довідка №1824 від 16.03.2021).

Теоретичне значення основних положень дисертації підтверджуються використанням в Національному авіаційному університеті під час викладання дисциплін: «Управління бізнесом в авіації», «Стратегії розвитку авіабізнесу», «Управління розвитком підприємств авіаційної галузі» для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (довідка № 11.01.05/0758 від 22.06.2022).

### ***Оцінка повноти викладення дослідження в опублікованих роботах***

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертації висвітлено в 43 наукових працях, у тому числі: 3 статті у колективних монографіях; 24 статті у наукових фахових виданнях України, внесених до наукометричних баз даних; 2 статті у зарубіжних виданнях, внесених до наукометричних баз даних; 4 статті у зарубіжних виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних (Scopus/Web of Science); 10 публікацій тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 33,44 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 32,04 ум.-друк. арк. Опубліковані праці відображають основний зміст дисертації.

Автореферат розкриває основні положення дисертаційної роботи і відповідає її змісту та структурі. Текст автореферату відповідає вимогам МОН України та не містить положень, які не знайшли відображення в дисертації.

### ***Структура та зміст дисертації***

Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи – 592 сторінки машинописного тексту. Дисертація містить 71 таблицю; 130 рисунків; 13 додатків; список використаних джерел з 347 найменувань. Обсяг основного тексту дисертації становить 497 сторінок.

Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована поставленій меті та завданням, визначає структуру роботи. Структура дисертації узгоджується з назвою, метою та завданнями дослідження, її оформлення відповідає чинним вимогам, наукові положення викладено конкретно, логічно, висновки і рекомендації ґрунтуються на результатах авторських досліджень проблеми.

### *Дискусійні положення та зауваження до роботи*

Відзначаючи загальний високий рівень обґрунтованості теоретичних, наукових та прикладних досліджень, виконаних в роботі Побережної З.М., її цілісність та логіку викладу матеріалів, можна вказати і на наявність деяких дискусійних положень:

1. В роботі дисертант в рамках дослідження еволюції поняття «бізнес-модель» підприємства (с.56-62) визначив ціннісний, технологічний, ресурсний, організаційний та дохідний підходи. Це дало можливість встановити, що є підходи, які орієнтуються на дослідження внутрішнього середовища підприємства і концентруються на його цінності та технології, а є підходи які повністю орієнтуються на зовнішнє середовище діяльності підприємства, втім не зовсім зрозуміло, які саме технології варто застосовувати при побудові бізнес-моделі та яким чином здійснюється управління нею.

2. Автором проведена масштабна робота по обґрунтуванню основних тенденцій розвитку авіаційної галузі України та встановлено її елементи, однак було б доцільно розширити подану інформацію даними з літакобудування, ремонтним обслуговуванням та інфраструктурним забезпеченням, які відрізняються за процесом господарювання та бізнес-моделями діяльності.

3. В параграфі 2.3. Побережною З.М. проведено оцінювати рівня монополізації й концентрації авіаційного ринку (с. 207-222), проаналізовано конкурентні позиції авіапідприємства шляхом побудови конкурентної карти ринку на якій авіапідприємства групують за розміром ринкової частки та динамікою темпів її зміни, втім, доцільним було б запропонувати, які саме



заходи повинно провести авіапідприємству, щоб перейти із однієї «гіршої» позиції, в іншу «кращу».

4. Автором запропоновано теоретико-методологічний підхід до формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках (с. 254-260, рис. 3.10), що дозволяє раціонально управляти бізнес-процесами в рамках цілісної бізнес-моделі на основі вибору найбільш оптимального варіанту рішення, однак доцільно було б конкретизувати напрями подолання не тільки внутрішніх організаційних супротивів, а й налагодження взаємодії між зовнішніми учасниками процесу управління авіапідприємством.

5. В параграфі 4.2 дисертаційної роботи Побережна З.М. запропонувала науково-практичний підхід до інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників, в якому представила розрахунок ключових показників-індикаторів по даним авіапідприємства для чотирьох сфер його функціонування, таких як: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Доцільно було б імплементувати в сферу навчання та розвиток такі складові, як людський капітал та організаційна культура, що дасть більш широке використання відповідного напрямку розвитку.

6. За результатами проведених ґрунтовних досліджень дисертанткою удосконалено комплексний методичний підхід до аналітичного оцінювання ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства з метою забезпечення його функціонування на конкурентних ринках за умов невизначеності (с. 425-435). Автором визначено вплив чинників на коефіцієнт ефективності операційної діяльності, що дає можливість вибирати найбільш ефективні інструменти формування бізнес-моделі авіапідприємства на конкурентних ринках, однак було б доцільним уточнити, які саме заходи з оптимізації діяльності авіапідприємства доцільно провести при відповідних рівнях розглянутих показників.

7. В дисертації Побережною З.М. розроблено (с.446-466) концепцію комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделюванням

авіапідприємств шляхом розробки альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємств (адаптивного, стратегічного, антисипативного, антикризового управління), що безумовно підтверджує широкий науковий діапазон дисертантки, але з нашої точки зору, для підвищення практичної значущості використання запропонованої концепції, доцільно було б доповнити її розробкою стратегічних сценаріїв взаємного поєднання декількох бізнес-моделей управління авіапідприємства і обґрунтувати шляхи розвитку авіапідприємства в майбутньому.

8. Для забезпечення конкурентоспроможності авіапідприємства на ринку та побудові бізнес-моделі з урахуванням галузевої специфіки (с. 491-494), автором пропонується визначення інтегрального показника конкурентоспроможності, що обумовлює необхідність адаптації визначення даного показника притаманному підприємству етапу життєвого циклу. Проте, Побережна З.М. не характеризує, які саме показники конкурентоспроможності мають визначальний вплив для авіапідприємств та які необхідно використовувати керівництву для прийняття рішення.

Вищенаведені зауваження та недоліки не впливають на загальну позитивну оцінку та не знижують наукову і практичну цінність дисертації Побережної Заріни Миколаївни.

### ***Загальний висновок***

Дисертаційна робота Побережної Заріни Миколаївни «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках» є завершеною кваліфікаційною науковою роботою, яка присвячена вирішенню актуальної науково-методологічної проблеми щодо обґрунтування теоретико-методичних і методологічних основ управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках, розробці практичних рекомендацій щодо означеної теми дослідження.

Зазначене дає підставу стверджувати, що дисертація за своїм змістом, науково-прикладною сутністю та оформленням відповідає вимогам пунктів 7, 9 чинного «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня

доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197, що висувуються до дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора наук, а її автор Побережна Заріна Миколаївна заслуговує присудження наукового ступеня доктора наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

**Офіційний опонент:**

завідувач кафедри економіки  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського  
МОН України,  
доктор економічних наук, професор

Ольга МАСЛАК



*Ольга Маслак*  
ЗАСВІДЧУЮ  
*Д.В. Герасименко*