

**ДО СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ Д 26.062.02
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук, професора
Прохорової Вікторії Володимирівни
на дисертаційну роботу **Побережної Заріни Миколаївни**
«Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств
на конкурентних ринках»,

представлену на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за
спеціальністю **08.00.04** — економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

1. Актуальність теми та її зв'язок із науковими програмами.

За сучасних умов господарювання, які зумовлені низкою глобалізаційних та інтеграційних викликів діяльність авіапідприємств потребує визначення головних трендів структурних перетворень та ділової активності під впливами низки змін, що спонукають до пошуку нових науково-практичних рішень щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках. Адекватною відповіддю на зазначені тенденції є формалізації нових наукових концепцій, думок, поглядів та пошук методологічного обґрунтування узагальненої парадигми управління формуванням бізнес-моделями авіапідприємств на конкурентних ринках.

Авіапідприємства потребують методичної та інструментальної підтримки управління формуванням їх бізнес-моделями з метою методологічного забезпечення та практичних рекомендацій щодо просторової трансформації, стійкості й інтегрованості до глобальних економічних систем, процесного управління оптимізацією бізнес-процесів в контексті забезпечення послідовності й безперервності забезпечення ефективності їх функціонування у новому повітряному та ринковому просторі. Формалізація теоретичного та методологічного підґрунтя управління формуванням бізнес-моделями авіапідприємств на конкурентних ринках в описаних тенденціях набуває особливої актуальності та стає важливою науковою проблематикою, що потребує наукового обґрунтування нової парадигми в межах теорій розширеного відтворення суспільства, економіки та держави в цілому.

Дисертаційне дослідження відповідає тематичній спрямованості наукових розробок у 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.).

Вж. №51.06/113

31.01.2023

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність та новизна. Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, що містяться у дисертації та виносяться на захист є теоретично обґрунтованими і містять підходи та результати їх практичного використання. Їх виклад супроводжується проведеним критичним оглядом та посиланнями дисертанта на результати наукових робіт вітчизняних та закордонних науковців за обраною темою, вдалим і коректним є застосування загальнонаукових та спеціальних методів проведення досліджень, використанням сучасного методичного інструментарію та засобів обробки інформації.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується використанням широкої інформаційної бази за темою дисертації, в т.ч. офіційних статистичних даних, нормативно-правових актів, які стосуються діяльності авіапідприємств, монографій, численних наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, інтернет-джерел.

Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків.

У **вступі** обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, окреслено особистий внесок здобувача, наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації.

У першому розділі **«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 (с. 33-126).

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 (с. 131-223).

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 підходу до

формування процесно-орієнтованої моделі контролінгу авіапідприємства (с. 225-338).

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 (с. 342-436).

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 (с. 439-523).

Наукові положення, висновки, пропозиції та практичні рекомендації дисертаційного дослідження є достатньо обґрунтованими, що підтверджується використанням як вітчизняних, так і зарубіжних наукових праць, застосуванням таких підходів, методів і прийомів дослідження, як абстрактно-логічний, методи системного, теоретичного та ретроспективного аналізу, синтезу, економічного та статистичного аналізу, графічний тощо.

Достовірність положень і методичних розробок дисертаційної роботи підтверджується їхньою апробацією на всеукраїнських, міжнародних науково-практичних та інтернет-конференціях, публікацією у фахових виданнях та впровадженням результатів дисертаційної роботи в діяльність підприємств.

3. Наукова новизна одержаних результатів.

Наукова новизна представлених у дисертації результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних, методологічних, концептуальних і прикладних положень щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках. Новизна дисертаційного дослідження полягає, зокрема, у наступних конкретних результатах, отриманих особисто дисертантом:

вперше:

- запропоновано 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, які взаємоузгоджені через дотримання основних закономірностей економічного розвитку, що дозволяє визначати найбільш оптимальні економічні і організаційні параметри бізнес-моделі авіапідприємства на конкурентних ринках й передбачає забезпечення циклічності процесу його диверсифікаційно-інтеграційного розвитку;

- сформовано наукове підґрунтя типологізації теоретичних підходів щодо встановлення закономірностей релевантного управління авіапідприємством, що 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 проєктування альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємства за умов конкурентного тиску;

- розроблено концепцію комплексного інноваційного підходу до управління бізнес-моделюванням авіапідприємств шляхом розробки альтернативних бізнес-моделей розвитку авіапідприємств (адаптивного управління; стратегічного управління; антисипативного управління; антикризового управління), яка ґрунтується на якісно-детермінованій системній основі триєдиного підходу, що включає концептуальні моделі за видами управління, «матрицю конкурентного розвитку» та інтегрований механізм інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі авіапідприємства. Це дозволяє визначити комплекс упереджувальних заходів управлінського впливу на параметри конкурентоспроможності шляхом вибору 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 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.

удосконалено:

- аналітико-діагностичний підхід до оцінювання ідентифікованих чинників зовнішнього середовища та аналізу їх впливу на економічну діяльність авіапідприємств, та базується на використанні оригінальної системи ключових показників, сформованих 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;

- інструментарій бізнес-моделювання авіапідприємств з метою забезпечення його конкурентоспроможності, який орієнтується на консолідацію елементів керуючої та керованої систем і організаційні можливості підприємств при

одночасному використанні декількох бізнес-моделей для створення унікальної конкурентної переваги шляхом побудови моделі формування конкурентоспроможності через врахування взаємозв'язку низки ідентифікованих компонентів, які на неї впливають та обумовлює 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 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;

- концептуальні засади механізму побудови та визначення формату бізнес-моделі з урахуванням галузевої специфіки авіапідприємства, який ґрунтується на використанні поточних або прогнозованих даних економічної діяльності авіапідприємства (структура стратегічних ресурсів, можливостей і корпоративних компетенцій) та параметричних значень інтегрального показника конкурентоспроможності авіапідприємства, опції скеровані на здатність формувати й забезпечувати монетизацію прибутку і конкурентоспроможність, що обумовлює необхідність адаптації, притаманної певному етапу життєвого циклу моделі 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 з метою забезпечення сталого розвитку авіапідприємства на конкурентному ринку через уточнення трактування понять «бізнес-модель», «конкурентні ринки», «розвиток», «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;

- 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 базуються на загальних законах та закономірностях економічного розвитку, що дозволить 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, котра ґрунтується на консолідованій основі взаємозв'язку складових «елементи-дії-результати», що дозволяє визначати точки біфуркації за окремими бізнес-процесами, центрами фінансової відповідальності та управлінськими заходами для 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, яке забезпечується системою індикаторів оцінки бізнес-процесів підприємства за обґрунтованими оптимально-раціональними напрямками його розвитку, що дозволяє будувати стратегічний контур конкурентоспроможності за окремими проєкціями системи збалансованих показників, який виступає основою для прийняття рішень стосовно доцільності та можливості використання диверсифікаційно-інтеграційного напрямку розвитку.

Основні положення дисертації, висновки та пропозиції, що наводяться як логічний підсумок проведеної автором роботи, є достатньо повними та обґрунтованими з високим ступенем наукової аргументації.

4. Практичне значення результатів дослідження.

Дисертаційна робота містить теоретико-методичні положення щодо управління формуванням бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках, а практичні результати доведені до рівня пропозицій і методичних розробок та застосовуються в діяльності Міністерства 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); Представництва «Дойче Люфтганза Акцієнгезельшафт» (довідка №478 від 14.05.2021); ТОВ "ТТН Бізнес Тревел Менеджмент" (довідка №1824 від 16.03.2021). Результати дослідження використовуються 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).

5. Повнота викладення результатів дисертації в опублікованих працях.

Положення наукової новизни, пропозиції та висновки дисертації опубліковано в 43 наукових працях загальним обсягом 33,44 ум. друк. арк., з яких автору належить 32,04 ум. друк. арк, зокрема: 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.

Автореферат дисертації Побережної Заріни Миколаївни у повній мірі відображає зміст, структуру, основні положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, і є ідентичними результатом дисертаційної роботи. Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають авторові право публічного захисту дисертації.

6. Відповідність дисертації встановленим вимогам.

У дисертаційній роботі Побережної Заріни Миколаївни досягнута мета, вирішені поставлені завдання, сформульовані та обґрунтовані наукові положення. Висновки та пропозиції є особистим надбанням її автора. Рівень проведених досліджень, викладених у дисертації, відповідає сучасним вимогам до науково-дослідних робіт, що виконуються в національних університетах України. Автореферат у повній мірі відображає зміст, структуру, основні результати, отримані у дисертаційній роботі.

7. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертаційної роботи.

Позитивно оцінюючи результати дослідження, необхідно висловити окремі зауваження:

1. У підрозділі 1.1 здобувач широко та глибоко розглядає еволюцію наукових поглядів щодо формування бізнес-моделі підприємства в змінюваних умовах господарювання. Втім, додаткового пояснення потребує представлена періодизація «основних етапів еволюції наукових поглядів щодо формування бізнес-моделі підприємства з урахуванням стратегічно-орієнтованого бачення» (с. 44, рис. 1.2). На нашу думку, в третьому етапі доцільно було б акцентувати увагу на орієнтованому розвитку через інтелектуалізацію соціально-економічних процесів формування бізнес-моделі підприємства з урахуванням стратегічно-орієнтованого бачення.

2. Автором проаналізовано економічну сутність поняття «бізнес-модель», запропоновано виділяти шість основних компонентів, серед яких: система управління, технологія здійснення бізнесу, створення цінності, стратегія, ресурси та отримання доходу, які наведено в табл. 1.3 (с. 62), втім потребують додаткового пояснення умови вибору бізнес-моделі відповідно до процесів надання послуг та створення вартості, а також формування управлінських впливів при використанні в діяльності підприємств зазначених компонентів.

3. В дисертаційній роботі, на рис. 3.5 (с. 240) представлено методологічні аспекти формування бізнес-моделі авіапідприємств. Позитивно оцінюючи наведене автором обґрунтування основних методів, типів, видів, принципів щодо формування бізнес-моделі авіапідприємств, водночас, вважаємо, що для підвищення конкурентоспроможності авіапідприємства найважливішим фактором в даному контексті, є наявність умов за якими клієнти (споживачі) надають перевагу авіапослугам відповідного авіапідприємства. Тому додаткової конкретизації потребує врахування закономірностей управління формуванням бізнес-моделі задля оптимізації числа ступенів управління бізнес-моделлю та поширеності контролю за визначеними процесами.

4. У дисертаційній роботі автором проведена типологізація наукових підходів щодо встановлення закономірностей релевантного управління авіапідприємством та сформовано основні джерела виникнення синергічного ефекту в бізнес-моделюванні розвитку авіапідприємства (с. 298-300), проте доцільно було б охарактеризувати закономірності, що призводить до негативних результатів при формуванні бізнес-моделей розвитку авіапідприємств, та які не здатні забезпечувати досягнення прийнятного значення синергічного ефекту при функціонуванні на конкурентних ринках.

5. У підрозділі 3.3 автором представлена процесно-орієнтована модель контролінгу ефективності реалізації бізнес-моделі авіапідприємства (с. 331, рис. 3.26). При цьому сформовано можливі варіанти станів: стійко депресивний, депресивний, стагнуючий, ефективно розвиваючий, які характеризують бізнес-модель авіапідприємства за параметром співвідношення грошових потоків, що представлено достатньо обґрунтовано. Проте, на наш погляд, такий підхід доцільно було б доповнити показниками, які характеризують шляхи реалізації запропонованих переваг проведення контролінгу при змінюваних умов зовнішнього середовища.

6. Автором (с. 353-356) запропоновано ланцюг створення цінності для авіапідприємства, який будується в залежності від мети діяльності та позиціонування послуг в ринковому середовищі. Обґрунтовано, що визначення моделі ведення бізнесу, включає вибір бізнес-процесів, які забезпечують її реалізацію та структуру складових елементів ланцюга створення цінності для споживача в межах даної бізнес-моделі, проте доцільно б було розширити проведені дослідження на додатковій цінності в різних типах бізнес-моделей авіапідприємств.

7. У підрозділі 5.2 автором проведено позиціонування досліджуваних авіапідприємств з побудовою «матриці конкурентного розвитку» із використанням інтегрального показника конкурентоспроможності авіапідприємства (с. 488-494), що дало можливість обрати доцільний для розвитку тип управління. З нашої точки зору, доцільно було б розглянути можливість використання різних типів управління в стратегічному та тактичному періодах, які більш повно відобразили б потребу в розробці необхідних заходів.

8. На рис. 5.19 (с. 509) представлено інтегрований механізм інструментального забезпечення розвитку стратегічного управління бізнес-моделі

авіапідприємства, який включає всі необхідні елементи і відповідну систему забезпечення. З метою адаптації розробленого механізму при формуванні стратегії розвитку досліджуваних авіапідприємств доцільно було б додати діапазони можливих структурних зрушень для прогнозування як стану авіапідприємств так і оновленню бізнес-моделей.

Разом з тим, зроблені зауваження та висловлені дискусійні положення не перешкоджають позитивній оцінці дисертаційної роботи в цілому.

Окремі зауваження можна розглядати як побажання здобувачу щодо напрямів подальшого дослідження проблеми.

8. Загальний висновок.

Дисертаційна робота Побережної Заріни Миколаївни на тему «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках» є завершеною працею, в якій отримані нові науково обґрунтовані результати в галузі економічної науки, які в сукупності розв'язують актуальну науково-прикладну проблему, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних, науково-практичних основ та розробці методичних, науково-практичних рекомендацій щодо управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках.

Положення дисертаційної роботи містять наукову новизну, мають теоретичну та практичну цінність, достатній рівень обґрунтованості та достовірності, виконані з використанням сучасних методів наукового пізнання. Дисертація є самостійною і завершеною працею, яка свідчить про наукову зрілість її автора. Поставлена у дослідженні мета досягнута, основні завдання успішно вирішені. Запропоновані дисертантом результати та висновки дослідження мають науково-практичну цінність та можуть бути використані у науковій, управлінській і педагогічній діяльності.

Таким чином, дисертаційна робота Побережної Заріни Миколаївни на тему «Управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств на конкурентних ринках», що представлена на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, відповідає пп. 7, 9 чинного «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197, а її автор, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

Завідувач кафедри економіки та менеджменту
Української інженерно-педагогічної академії
МОН України,

доктор економічних наук, професор



Вікторія ПРОХОРОВА