

**ДО СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ Д 26.062.22
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

ВІДГУК

**офіційного опонента доктора економічних наук, професора
Ложачевської Олени Михайлівни**

на дисертаційну роботу Висоцької Марини Петрівни

**на тему: «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної
галузі України з урахуванням глобальних викликів», подану на здобуття
наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю
08.00.02 – Світове господарство і міжнародні економічні відносини**

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

Авіатранспортна галузь є стратегічно важливою для національного господарства, оскільки впливає на розвиток міжнародного туризму, торгівлі, сприяє економічному зростанню та інтеграції у міжнародну економічну систему. Сучасний етап економічного розвитку характеризується впливом негативних процесів таких як пандемії, війни, теракти, економічні кризи на різні сектори світової економіки. Всі ці процеси відображаються і на авіатранспортній галузі України. Пандемія призвела до різкого падіння трафіку пасажирських перевезень, а воєнний стан спричинив практично повне закриття повітряного простору над країною, що завдало значної шкоди авіаційній інфраструктурі. Для відновлення авіатранспортної галузі після закінчення війни, вже зараз потрібно передбачити заходи, які забезпечать ефективне стратегічне управління та призведуть до зміцнення економіки та підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні.

Актуальність теми також підтверджується виконанням у межах плану науково-дослідних робіт Національного авіаційного університету за темами: «Дослідження експортного потенціалу авіаційного комплексу України»

*Вх 5 226 062.22/4
04.09.24*

(номер державної реєстрації 0119U103170, 2019-2025pp.); «Організаційно-економічне забезпечення стратегічного розвитку інноваційної інфраструктури в умовах євроінтеграційних процесів» (номер державної реєстрації 0122U201458, 2022-2024pp.); «Сучасні тенденції розвитку транспортної системи України в умовах поглиблення інтеграційних процесів» (номер державної реєстрації 0113U004932, 2022-2024pp.); «Розвиток теорії та методології інноваційного маркетингу на основі концепції холістичного маркетингу», (номер державної реєстрації 0119U103672, 2019-2021pp.); «Глобальні пріоритети економічного розвитку України» (шифр № 12/15.01.01, 2018-2020pp.); «Диверсифікація соціально-економічного співробітництва України з Європейським Союзом» (шифр № 48/15.01.01, 2015-2017pp.); «Національна економічна стратегія розвитку України в глобальному середовищі» (шифр № 36/15.01.01, 2009-2014pp.).

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність та новизна.

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, представлені в дисертації, теоретично обґрунтовані та мають практичне застосування. Їх виклад супроводжується критичним оглядом і посиланнями автора на наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників за обраною темою. Дисертант вдало та коректно застосував загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, використовуючи сучасні методичні підходи та засоби обробки інформації.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується використанням широкої інформаційної бази за темою дисертації, включаючи офіційні статистичні дані, нормативно-правові акти, що стосуються діяльності підприємств авіатранспортної галузі, монографії, численні наукові публікації вітчизняних і зарубіжних економістів, а також інтернет-джерела.

Дисертація складається з вступу, п'яти розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження, дано опис використаних методів дослідження, сформульовано положення наукової новизни й висвітлено практичне значення отриманих результатів, наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації

У першому розділі **«Теоретико-методологічні основи дослідження стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів»** проаналізовано концептуальні засади дослідження розвитку авіаційної галузі у контексті глобалізації, обґрунтована роль і значення авіатранспортної галузі як базового елементу національного господарства та системи міжнародних економічних відносин, досліджено методологію стратегічного аналізу і діагностики авіатранспортної галузі у контексті глобальних трансформацій, вилвлено сутність та сформульовано методологічні принципи формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі, запропоновано інструментарій управління стійкими системними взаємодіями в парадигмі стратегування розвитку авіатранспортної галузі та взаємодії її суб'єктів. (с. 19-104)

У другому розділі **«Системний аналіз функціонування авіаційної галузі: національний та міжнародний аспекти»** досліджено світовий досвід та етапи розвитку авіатранспортної галузі у провідних країнах світу, виявлено глобальні тренди стратегічного розвитку авіатранспортної галузі, ідентифіковано проблеми та обґрунтовано перспективи та бар'єри стратегічного розвитку авіаційної галузі України, запропоновані підходи до визначення місця і ролі авіаційної галузі у розвитку глобальної сфери транспортних послуг. (с. 105-199)

У третьому розділі **«Моделювання векторів стратегічного розвитку національної авіатранспортної галузі»** досліджено умови і чинники стратегічного розвитку національного авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва та зовнішньоекономічної діяльності, визначено вплив бюджетних авіакомпаній на розвиток авіатранспортної

галузі, організаційні форми і методи реалізації стратегії розвитку авіатранспортної галузі, запропоновано підходи до визначення доцільності стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі, вибору конкретного типу і структури стратегічного альянсу. (с. 200-270)

У четвертому розділі **«Формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі України в умовах глобальних трансформацій»** визначено передумови і напрями формування стратегії авіатранспортної галузі України в умовах глобальних змін, сформовано концепцію і стратегічне бачення розвитку авіатранспортної галузі, розроблено організаційно-економічний механізм формування авіатранспортного альянсу, визначено етапи стратегічних галузевих трансформацій, здійснено моделювання і оцінювання ефективності стратегічного розвитку авіатранспортної галузі на засадах формування інтегрованих мережових структур. (с. 271-345)

У п'ятому розділі **«Механізми та інструменти реалізації стратегії розвитку авіатранспортної галузі»** здійснено оцінку потенціалу та готовності суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії, розроблено рекомендації з формування інтегрованої системи управління якістю авіатранспортного альянсу, запропоновано механізми управління ризиками у системі стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі, обґрунтовано механізми державного стимулювання стратегічного розвитку авіатранспортної галузі України в умовах глобальної конкуренції.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження подано аргументовано, логічно і послідовно. Надійність отриманих результатів підтверджується теоретичною та методологічною обґрунтованістю вихідних позицій дослідження, аналізом значного обсягу першоджерел і статистичних даних, використанням сучасних методів економічних досліджень, а також апробацією результатів на науково-практичних конференціях.

3. Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробленні методичного й практичного інструментарію стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів. Найбільш вагомими результатами, отриманими в процесі дослідження та їх наукова новизна полягають в наступному:

вперше:

- обґрунтовано концепцію стратегічного управління розвитком національної авіатранспортної галузі під впливом глобальних викликів і загроз. Зокрема в умовах: післявоєнного відновлення, пандемічної кризи, загострення конкуренції, особливо в ціновому сегменті та з боку іноземних учасників; порушень стійкості та зменшення ресурсного потенціалу суб'єктів авіаційної галузі. Концепція базується на: формуванні єдиної авіатранспортної мережі; застосуванні ефективних бізнес-моделей економічної діяльності основних суб'єктів галузі; реалізації синергетичних переваг при побудові спільних інтеграційних стратегій ключових учасників світового авіаційного ринку;

- запропоновано системні підходи (структурний, функціональний, генетичний, інтегрований) для оцінювання та визначення напрямів оптимальної реалізації потенціалу конкурентоспроможності авіатранспортної галузі України у сфері світогосподарських зв'язків, які спираються на: організацію ефективних внутрішньо- та міжсекторальних взаємодій підприємств і організацій, які організовують та здійснюють авіаперевезення, відносини зі споживачами, з органами державної влади та місцевого самоврядування, стосунки із суб'єктами суміжних і споріднених галузей у рамках утворення стратегічних альянсів на засадах обмінних, кооперативних та інтеграційних відносин, для забезпечення партнерських переваг та додаткового економічного ефекту, підвищення стабільності економічного розвитку і протидії чинникам турбулентності, невизначеності і ризикам бізнес-середовища;

- розроблено організаційно-економічний механізм формування та управління інтегрованим вертикальним об'єднанням у формі авіатранспортного альянсу, який системно охоплює всі аспекти і етапи діяльності бізнес-структур, що входять до його складу, враховує їх потенціал, обмеження, ризики і загрози, а також забезпечує ідентифікацію, комплексне оцінювання і реалізацію пріоритетних напрямів інтеграційної взаємодії (техніко-технологічний; маркетинговий; операційний; організаційно-управлінський; ресурсний), максимізацію створеної споживчої вартості, раціональне використання сукупного потенціалу і бізнес-компетенцій, економічно доцільний розподіл доходів його учасників;

- запропоновано механізми державного стимулювання стратегічного розвитку авіаційної галузі України в умовах глобальної конкуренції, у рамках яких визначено основні вектори державного стимулювання розвитку галузі, обґрунтовано пропозиції щодо складу і змісту заходів державної підтримки через монетарні, фіскальні та організаційні механізми, із акцентуванням на субсидіарний механізм через інтегровану структуру стратегічного альянсу.

удосконалено:

- методологічні засади дослідження авіатранспортної галузі як об'єкту стратегічного планування, а саме: визначено комплекс методів та інструментів стратегічного аналізу авіатранспортної галузі у їх логічному взаємозв'язку; уточнено послідовність і зміст етапів стратегічного планування; обґрунтовано переваги та визначено методологічні принципи формування стратегії розвитку авіатранспортної галузі в умовах глобальних змін на засадах управління системними відносинами та інтеграційними взаємодіями її суб'єктів;

- методичний підхід до дослідження стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі в умовах глобальних викликів, який ґрунтується на визначенні функціонального розподілу видів діяльності, системному аналізі операційних процесів авіакомпаній та аеропортів, їх організаційно-технологічних зв'язків, що дозволяє врахувати специфічні особливості

організаційно-управлінського та інформаційно-комунікативного забезпечення взаємодії суб'єктів галузі;

- інструментарій стратегічного планування діяльності інтегрованого авіатранспортного альянсу, що складається з: методики вибору типу і складу його учасників, яка передбачає визначення ієрархії зв'язків і двоетапний аналіз і оцінювання множини чинників стратегічного розвитку, що дає можливість отримати більш точний результат порівняно з існуючими підходами; економіко-математичної моделі співробітництва учасників альянсу у ланцюгу обслуговування пасажирів, яка дає можливість більш ефективно планувати операційну діяльність з перевезення пасажирів;

- методичний підхід до оцінки потенціалу суб'єктів авіатранспортної галузі до реалізації інтеграційної стратегії, заснований на експертних оцінках, який передбачає формування двовимірної матриці їх позиціонування стосовно успішності реалізації інтеграційної стратегії (оцінка готовності до інтеграції та опору змінам), а також проведення аналізу фінансового стану потенційних учасників об'єднання;

набули подальшого розвитку:

- механізм контролінгу ефективності стратегічної взаємодії учасників вертикального об'єднання задля оптимізації витрат і доходів, в якому застосовується триетапна модель визначення попиту на авіаперевезення в межах мережі маршрутів, для якої притаманна багатоваріативність її композиційних складових;

- теоретичні засади стратегічного управління авіатранспортною галуззю, зокрема, сформовано комплекс парадигм, що утворюють концептуальний базис реалізації стратегічного розвитку авіатранспортної галузі в умовах глобалізації, визначено специфіку авіаційного транспорту як сфери міжнародного підприємництва, уточнено зміст міжнародного підприємництва у авіатранспортній галузі, адаптовано мікроекономічний інструментарій аналізу економічної рівноваги для обґрунтування доцільності впровадження фіскальних змін з врахуванням чинника еластичності попиту;

- методичний підхід до формування гібридної бізнес-моделі авіакомпанії на основі конвергенції моделей LCC (Low-cost carrier – бюджетний авіаперевізник) та FSC (Full Service carrier - класичний авіаперевізник повного спектру послуг);

- концептуальні моделі ринку та мережі міжнародних авіатранспортних перевезень, які демонструють вплив дерегуляції ринків, зміни при впровадженні політики «відкритого неба» на рівні попиту, тарифів та обсягів перевезень, що дають можливість узагальнено дослідити множину взаємозв'язків параметрів стратегічного розвитку авіатранспортної галузі;

- концепція формування інтегрованої системи управління якістю у ланцюгу вартості авіатранспортної послуги, а саме: адаптовано складові моделі впровадження системи TQM до специфіки авіатранспортної галузі та визначено алгоритм впровадження системи управління якістю у структурі авіатранспортного альянсу; сформовано систему показників та запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання якості авіатранспортних послуг, що виражає корисність для споживача;

- інструменти ризик-менеджменту у авіатранспортній галузі, зокрема: запропоновано концепцію системи управління ризиком, яка поєднує всі структурні складові стратегічного альянсу та його партнерів; розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності системи управління ризиками у структурі авіатранспортного альянсу за фінансовими показниками.

4. Практичне значення результатів дослідження

Дисертаційна робота містить теоретико-методологічні положення щодо стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України, а практичні результати доведені до рівня пропозицій і методичних розробок та застосовуються в діяльності: Державної авіаційної служби України (акт впровадження від 17.05.2024); ПрАТ «КийАвіа» (довідка №131-1 від 29.03.2024); ТОВ «ЯнЕір» ЛТД (довідка № 024, від 10.03.2024); авіакомпанії «Роза вітрів» (довідка №01-0135 від 23.01.2024); ТОВ «Біз Ейрлайн» (довідка

№10Д-12 від 19.12.2023); авіакомпанії «ЕЛ АЛ Ізраел Ерлайнз Лімітед» (довідка про впровадження №137-1 від 11.12.2023); ТОВ «Міжнародний аеропорт «Одеса» (акт впровадження від 07.11.2023); Державного підприємства «Антонов» (акт впровадження від 03.10.2019); авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України» (акт впровадження від 02.09.2019). Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації отримали практичне застосування у навчальному процесі підготовки, перепідготовки та підвищенні кваліфікації авіаційних фахівців в Інституті ІКАО Національного авіаційного університету (довідка № ІКАО-087/1 від 09.04.24). Результати дослідження використовуються в Національному авіаційному університеті під час викладання дисциплін для студентів освітніх ступенів «Бакалавр» та «Магістр» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» (довідка №15/63 від 06.02.2024); для студентів спеціальності «Менеджмент» за ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент аеропортів і авіакомпаній» (акт впровадження від 07.09.2023).

5. Повнота викладення результатів дисертації в опублікованих працях.

Положення наукової новизни, пропозиції та висновки дисертації опубліковано у 53 наукових працях загальним обсягом 27,7 ум.друк. арк, з яких особисто автору належить 22,4 ум.-друк. арк., зокрема: 31 стаття у наукових фахових виданнях України, внесених до наукометричних баз даних; 2 статті у закордонних колективних монографіях; 2 статті у зарубіжних виданнях, внесених до наукометричних баз; 4 статті у зарубіжних виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз (Scopus / Web of Science); 14 публікацій тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій.

Реферат дисертації Висоцької Маринин Петрівни повною мірою відображає рекомендації, які виносяться на захист, і є ідентичними

результатам дисертаційної роботи. Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають авторові право публічного захисту дисертації.

6. Відповідність дисертаційної роботи встановленим вимогам

За своєю структурою, обсягом та оформленням дисертація відповідає вимогам, передбаченим Порядком присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 р. № 1197. Назва дисертації відбиває її зміст, що у свою чергу свідчить про досягнення сформульованої мети та вирішення поставлених автором завдань дослідження. Робота вдало ілюстрована таблицями, схемами, діаграмами, графіками, викладена лаконічною науковою мовою. За кожним розділом дисертаційної роботи і за роботою в цілому зроблено ґрунтовні висновки, одержані автором особисто. Оформлення і зміст дисертаційної роботи відповідають вимогам що висуваються до дисертацій, поданих на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Загальний обсяг роботи становить 540 сторінок, основний зміст роботи викладено на 424 сторінках. Робота містить 39 таблиць, 57 рисунків, 14 додатків. Список використаних джерел нараховує 483 найменування. Реферат висвітлює ідентичні основні положення, висновки та пропозиції автора, запропоновані у дисертаційній роботі, та відповідає встановленим вимогам.

7. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертаційної роботи.

Високо оцінюючи значущість і змістовність представленої дисертаційної роботи, слід звернути увагу на деякі недоліки та дискусійні аспекти, які потребують подальшого уточнення або аргументації.

1. Правомірним є виокремлене автором у рамках дослідження авіатранспортної галузі як об'єкту стратегічного планування, етапу стратегічної діагностики (дослідження стартових позицій і наявних трендів розвитку), що передуює стратегічному аналізу (с.58-62). Проте, при визначенні складових стратегічної діагностики (рис.1.4), поза увагою залишається

дослідження макроекономічного середовища, яке суттєво впливає на діяльність авіатранспортної галузі та інших секторів економіки, тому його аналіз може допомогти краще зрозуміти контекст, у якому функціонує галузь. Це важливо враховувати при розробці стратегії.

2. При побудові регресійних моделей залежності пасажиропотоку та вантажопотоку повітряного транспорту від основних макроекономічних показників (ВВП, експорт та імпорт товарів і послуг, прямі іноземні інвестиції, інфляція, чиста міграція населення, чисельність населення) (стор.188-191) бажано було врахувати вплив показників зайнятості та безробіття, а також зміни дисконтної ставки як основного інструменту монетарної політики і середньої ставки оподаткування як інструменту фіскальної політики. Ці показники мають прямий вплив на економічну активність, споживчий попит і, відповідно, на обсяги пасажиропотоку та вантажопотоку на повітряному транспорті. З урахуванням цих факторів регресійна модель повніше враховуватиме вплив макроекономічного середовища на авіатранспортну галузь і забезпечить точніші прогнози.

3. Здобувачкою досліджено форми і напрями стратегічної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі, визначено ефекти від спільної діяльності (с. 235-252). Проте, на наш погляд, доцільно було б визначити монопольні наслідки від запровадження вертикальної взаємодії у формі авіатранспортного альянсу. Хоча альянси можуть приносити певні вигоди, такі як зручність для пасажирів і збільшення кількості сполучень, вони також мають потенціал для зменшення конкуренції, що може негативно вплинути на рівень попиту і загальну динаміку ринку. Ці аспекти, на наш погляд, необхідно враховувати при аналізі впливу стратегічних авіатранспортних альянсів на ринок.

4. Авторкою вказано, що організаційно-економічний механізм управління інтегрованим вертикальним об'єднанням у формі авіатранспортного альянсу забезпечує максимізацію створеної споживчої

вартості, але не надано конкретних висновків як це можна зробити, а також не наведено конкретних прикладів таких впроваджень.

5. В тому ж організаційно-економічному механізмі управління (рис.4.9, стор.321) доцільно було б включити необхідні елементи, які безпосередньо характеризують систему менеджменту, а саме суб'єкт, об'єкт управління, стратегічну мету діяльності авіатранспортного альянсу, зовнішні чинники, що впливають на всю систему в цілому, тощо.

6. При обґрунтуванні інструментів управління ризиками у системі стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі бажано було б навести розрахунки на користь висунутих наукових положень (стор. 369-386).¹

7. Загальноприйнято після розділів у висновках наводити посилання на власні публікації, де відображено основні тези розділу. На жаль, в дисертаційній роботі цього немає.

Утім, висловлені зауваження та дискусійні положення не впливають на загальну високу оцінку дисертаційної роботи і можуть бути основою для наукової дискусії та продовження авторкою наукових досліджень за обраним напрямом.

8. Загальний висновок.

Дисертаційна робота Висоцької Марини Петрівни на тему «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів» 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 засад та розробленні методичного й практичного інструментарію стратегічного управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів.

Положення дисертаційної роботи містять наукову новизну, мають теоретичну та практичну цінність, достатній рівень обґрунтованості

достовірності, виконані з використанням сучасних методів наукового пізнання. Запропоновані дисертантом результати та висновки дослідження мають науково-практичну цінність та можуть бути використані у науковій, управлінській та педагогічній діяльності. Одержані наукові результати повною мірою відображені у публікаціях автора. Оформлення дисертації відповідає встановленим вимогам. Робота побудована логічно, характеризується єдністю змісту, має завершену структуру і повністю розкриває тему, відповідає принципам академічної доброчесності, не має суттєвих недоліків.

Тема та зміст дисертаційної роботи відповідає паспорту спеціальності 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини

Вищевикладене дає підстави стверджувати, що дисертаційна робота «Стратегічне управління розвитком авіатранспортної галузі України з урахуванням глобальних викликів» за актуальністю, змістом, обсягом досліджень, науковою новизною та практичним значенням отриманих результатів відповідає вимогам пп. 7, 8, 9 чинного «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 № 1197, а її авторка, Висоцька Марина Петрівна, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.02 - світове господарство і міжнародні економічні відносини.

Офіційний опонент:

завідувач кафедри менеджменту

Національного транспортного університету,

доктор економічних наук,

професор.

Олена ЛОЖАЧЕВСЬКА

ПІДПИС ЗАВІРЯЮ
Вчений секретар Національного
Транспортного Університету
проф. Мельниченко О.І.

