

## ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення дисертації  
**Ященка Олександра Олександровича**  
«Стратегічне управління розвитком нафтогазової компанії в контексті  
впровадження інтегрованого планування», яка подається на здобуття наукового  
ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за  
спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-наукової програми «Менеджмент».

Дисертаційна робота **Ященка Олександра Олександровича**  
на тему: «Стратегічне управління розвитком нафтогазової компанії в  
контексті впровадження інтегрованого планування» була представлена на  
розширеному засіданні кафедри менеджменту «29» травня 2026 року.

**1. Актуальність і наукова новизна дисертаційного дослідження**  
Дисертація виконана на актуальну тему та містить елементи закінченого  
наукового дослідження. Актуальність теми зумовлена стратегічним значенням  
нафтогазового комплексу для енергетичної безпеки та економічної стійкості  
України в умовах повномасштабної війни, виснаження традиційних родовищ,  
руйнування інфраструктури, високої стратегічної інерції та необхідності  
переходу від сировинної моделі виживання до стратегічно-інтегрованого  
розвитку. Важливо зазначити, що АТ «Укргазвидобування» як лідер галузі  
потребує сучасних інструментів стратегічного управління, що поєднують  
сценарне планування, ризик-орієнтований підхід та інтегроване планування для  
синхронізації стратегічного, тактичного та оперативного рівнів. Традиційні  
підходи демонструють низьку ефективність у умовах волатильності цін, воєнних  
ризиків, регуляторних змін та глобального енергетичного переходу. Розробка  
адаптованих моделей інтегрованого планування з урахуванням галузевої  
специфіки (капіталомісткість, ресурсна залежність, державна форма власності) є  
критично необхідною для підвищення фінансової стійкості, операційної  
резильєнтності та внеску компанії в енергетичну безпеку держави.

Актуальність теми, новизна, теоретичне та практичне значення проведених  
досліджень спрямовані на обґрунтування комплексного підходу до стратегічного  
управління розвитком нафтогазової компанії на засадах інтегрованого  
планування як чинника підвищення конкурентоспроможності, стійкості та  
ефективної інтеграції українського нафтогазового сектору в європейський  
енергетичний простір.

**2. Зв'язок змісту дисертаційної з науковими програмами, планами і  
темами.** Дисертаційне дослідження виконувалося в межах планових науково-  
дослідних тем Полтавського університету економіки і торгівлі: «Інформація,  
комунікація та управління знаннями соціально-економічних систем в умовах  
нової реальності» (державний реєстраційний номер 0123U103799) та «Економіка  
повоєнної відбудови України: організаційно-методичні та управлінські засади»  
(державний реєстраційний номер 0124U005228).

**3.Наукова новизна одержаних в дисертації результатів та висновків результатів дослідження.** Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуального наукового завдання теоретичного обґрунтування та розробки науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії на засадах інтегрованого планування, а саме:

*вперше:*

розроблено концептуальну модель інтегрованого планування стратегічного розвитку нафтогазової компанії, яка, на відміну від існуючих моделей, поєднує стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління через синхронізацію інвестиційного, виробничого та фінансового планування, інтеграцію управління портфелем проєктів на основі уніфікованого життєвого циклу та адаптованої матриці розподілу відповідальності (RACI), що забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізацію відхилень під час реалізації проєктів та посилення стійкості компанії в умовах воєнних, енергетичних і ринкових викликів;

*удосконалено:*

методичний підхід до оцінювання стратегічної спроможності нафтогазової компанії, який, на відміну від існуючих, базується на розрахунку інтегрального індексу економічної спроможності з використанням адаптованих до галузевої специфіки вагових коефіцієнтів та нормалізації показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності, що дозволяє своєчасно виявляти стратегічні дисбаланси, критичні зони вразливості та обґрунтовувати управлінські рішення щодо розвитку компанії;

методичний інструментарій стратегічного планування нафтогазовидобувних компаній шляхом інтеграції GAP-аналізу, сценарного моделювання, PESTLE-, SWOT- та TOWS-аналізу в єдину систему підтримки стратегічних управлінських рішень, що забезпечує формування адаптивних сценаріїв розвитку та підвищує обґрунтованість стратегічного вибору в умовах воєнних, енергетичних та економічних викликів;

механізм інтеграції ризик-менеджменту в бізнес-процеси інтегрованого планування нафтогазової компанії шляхом поєднання ризико-орієнтованої оцінки проєктів, багаторівневої класифікації ризиків, процедур їх пріоритезації та стратегій реагування на всіх стадіях життєвого циклу проєкту, що сприяє підвищенню адаптивності системи управління та забезпеченню безперервності функціонування компанії в умовах високої невизначеності;

*дістало подальшого розвитку:*

теоретичні положення стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній шляхом уточнення еволюції концепцій стратегічного менеджменту та обґрунтування ролі стратегічної інерції як чинника, що стримує адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища, що дозволило поглибити теоретичні засади формування сучасних систем стратегічного управління;

система вимог до розроблення стратегії нафтогазової компанії через її структурування та доповнення принципами ризик-орієнтованості, сценарної адаптивності, багаторівневої інтегрованості управління, енергетичної та екологічної безпеки, що сприяє підвищенню якості стратегічного планування та реалізації довгострокових цілей розвитку;

науково-методичні положення щодо адаптації світового досвіду стратегічного планування енергетичних компаній до умов функціонування українського нафтогазового сектору на основі систематизації інструментів сценарного планування, інтегрованого управління та довгострокового прогнозування, що дозволяє підвищити ефективність використання кращих міжнародних практик у діяльності вітчизняних нафтогазових компаній.

Автором систематизовано понятійно-категоріальний апарат, проведено комплексний ретроспективний аналіз галузі та розроблено практичні інструменти, що розширюють теоретичне розуміння та практичні можливості стратегічного управління в умовах невизначеності.

**4. Теоретична та практична цінність дослідження.** Теоретична цінність роботи полягає в суттєвому розвитку та розширенні теоретико-методичного базису спеціальності 073 «Менеджмент» за рахунок його доповнення науковими положеннями, що систематизують та формалізують процеси стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування. Результати дослідження поглиблюють зміст понять стратегічного управління та інтегрованого планування, обґрунтовують їхню роль як ключового інструменту забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств нафтогазового сектору в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

У роботі стратегічне управління розвитком концептуалізовано як комплексний динамічний процес, що поєднує аналіз внутрішнього потенціалу, оцінку зовнішніх чинників, сценарне прогнозування та інтеграцію ризик-менеджменту для подолання стратегічної інерції та переходу від сировинної моделі виживання до стратегічно-інтегрованого розвитку. Проаналізовано сучасні підходи до трактування стратегічного управління та інтегрованого планування, що дозволило запропонувати авторське визначення стратегії та сформувати комплексну систему вимог до її розробки з урахуванням ризик-орієнтованості, сценарної адаптивності та енергетичної безпеки.

Обґрунтовано, що ефективне стратегічне управління в нафтогазовому секторі потребує врахування комплексу чинників, зокрема воєнних ризиків, ресурсної виснаженості, технологічних трансформацій та цифровізації. На основі теоретичних узагальнень розроблено концептуальну модель системи інтегрованого планування, концептуальні положення щодо оцінювання організаційно-економічної спроможності компанії (ПЕС) та механізми інтеграції ризик-менеджменту, які можуть слугувати науковою базою для формування ефективних стратегій розвитку підприємств енергетичного сектору в умовах сучасних викликів.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в тому, що основні положення, викладені автором, доведені до рівня методичних розробок і прикладних рекомендацій, впровадження яких сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній в умовах воєнних ризиків, цифровізації та високої невизначеності зовнішнього середовища. Зокрема, розроблено:

рекомендації щодо впровадження системи інтегрованого планування в діяльність АТ «Укргазвидобування» та АТ «Укрнафта»;

методичний підхід до розрахунку Інтегрального індексу економічної спроможності (ІЕС) для діагностики фінансово-господарського стану;

концептуальну модель п'ятиетапного інтегрованого планування з уніфікованим життєвим циклом проєктів та матрицею RACI;

механізм інтеграції ризик-менеджменту відповідно до ISO 31000:2018 з класифікацією ризиків та стратегіями реагування;

три сценарії розвитку компанії до 2030 року з відповідними стратегічними векторами та ключовими показниками ефективності.

Результати дисертаційного дослідження впроваджено в освітній процес Полтавського університету економіки і торгівлі кафедрою менеджменту для викладання дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Економіка менеджменту» та ін. (довідки № 45-15/12 від 17.03.2026 р. та № 45-15/16 від 08.05.2026 р.).

**5. Використання результатів роботи.** Пропозиції та ключові положення дисертаційної роботи апробовані й прийняті до впровадження в діяльності філії «КРС – Сервіс» АТ «Укрнафта» (довідка № 01/01/12/16/02/18/01-02/01/857 від 12.11.2025 р.) та газопромислового управління «Полтавагазвидобування» АТ «Укргазвидобування» (довідка № ПГВ 004.1.33-3309 від 13.11.2025 р.).

**6. Особиста участь автора в одержанні наукових та практичних результатів, що викладені в дисертаційній роботі.** Дисертаційна робота Яценка Олександра Олександровича є самостійною науковою працею, що ґрунтується на авторських ідеях, підходах та розробках, які дали змогу вирішити поставлені наукові завдання. Робота містить сукупність теоретичних положень, наукових результатів і практичних рекомендацій, що становлять вагомий внесок у розвиток теоретико-методичного базису спеціальності 073 «Менеджмент». Зазначені результати реалізовано через обґрунтування теоретичних засад стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цього процесу в умовах воєнних ризиків, енергетичних викликів та високої невизначеності зовнішнього середовища. Наукові положення, висновки та рекомендації є результатом самостійно проведеного автором дослідження проблем стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній. Особистий внесок здобувача у наукові праці, опубліковані у співавторстві, відображено в переліку публікацій за темою дисертації.

Дисертаційна робота виконана на кафедрі менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі, науковий керівник - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Шимановська Людмила Михайлівна.

За підсумками аналізу звіту щодо перевірки на плагіат, виявлено, що дисертаційна робота Яценка О.О. є результатом самостійних досліджень здобувача і не містить елементів плагіату та запозичень. Максимальний відсоток співпадіння, виявлений у системі перевірки: Strike Plagiarism – КП2 -0,66 %, КП1 – 3,46 %. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання

на відповідне джерело. Дисертація характеризується єдністю змісту та відповідає вимогам щодо її оформлення.

**5. Перелік публікацій за темою дисертації із зазначенням особистого внеску здобувача.** За темою дисертації опубліковано 8 наукових праць, а саме: 3 статті у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України (усі виконані одноосібно). Зазначені публікації відповідають п. 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, та зараховуються як три наукові публікації. Окрім того, результати наукового дослідження пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, за результатами яких опубліковано 4 тези доповідей і матеріалів конференцій, а також 1 розділ у колективній монографії. В опублікованих працях повністю відображені сутність і зміст отриманих результатів дослідження та їх наукова новизна. Результати дослідження доповідались і отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. З огляду на це апробація результатів дисертаційної роботи є достатньою.

#### **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації**

1. Яценко О. Інтегроване планування як запорука ефективності стратегічного управління нафтогазовою компанією. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1. Т. 2 (283). С. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-197-205>.

2. Яценко О. Управління ризиками в системі інтегрованого планування нафтогазової компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 67–69. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-15>.

3. Яценко О.О. Концептуальні засади інтегрованого планування в контексті стратегічного управління нафтогазовою компанією. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. 10 (102). 2 т. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11509>.

4. Яценко О.О. Стратегічна адаптивність нафтогазових компаній України в умовах воєнного стану. Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад: колективна монографія / за заг. ред. В.Ю. Медвідь, Д.В. Дячкова, О.А. Галича, О.В. Калініченко, В.С. Лесюка. 2026. Полтава: ПП «Астроя». С. 175-184.

**8. Відомості про апробацію результатів дослідження.** Основні результати доповідались та отримали схвальні відгуки на міжнародних і всеукраїнських конференціях.

**Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

1. Везомський Д.Р., Яценко О.О., Оборонний менеджмент як метод управління підприємством в умовах війни. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації* : матеріали XII міжнародної науково-практичної інтернет-

конференції (м. Полтава, 27–28 квітня 2023 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 11-113. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13143>

2. Гриценко В. Яценко О. Циркулярна економіка як сучасний тренд розвитку: переваги та недоліки. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України», (м. Полтава, 13 лютого 2024 року.). Полтава: ПУЕТ, 2024 р.

3. Яценко О.О. Взаємозв'язок стратегічного управління та інтегрованого планування в контексті розвитку нафтогазової компанії. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 р.). Полтава: ПДАУ, 2025. С. 438-441.

4. Яценко О.О. Удосконалення стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній через впровадження інтегрованих систем планування. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики». (м. Полтава, 16 травня 2024 р.). Полтава: ПДАУ, 2024. С. 180.

**ВВАЖАТИ**, що дисертаційна робота Яценка Олександра Олександровича «Стратегічне управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування», подана на здобуття ступеня доктора філософії, за своїм науковим рівнем та практичною цінністю, змістом і оформленням повністю відповідає вимогам пп. 5, 6, 7, 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, а також відповідає напряму наукового дослідження освітньо-наукової програми «Менеджмент» Полтавського університету економіки і торгівлі за спеціальністю 073 Менеджмент (галузь знань 07 Управління та адміністрування).

#### **РЕКОМЕНДУВАТИ:**

1. Дисертаційну роботу «Стратегічне управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування», подану Яценка Олександра Олександровича на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», рекомендувати до захисту.

2. Головою спеціалізованої вченої ради призначити: доктора економічних наук, професора Рогозу Миколу Єгоровича, професора кафедри економічної кібернетики бізнес економіки та інформаційних систем Полтавського університету економіки і торгівлі (спеціальність 08.06.01 Економіка, організація і управління підприємствами).

Рецензентами призначити:

- кандидата економічних наук, доцента Лозову Оксану Василівну, доцента кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі (спеціальність 08.00.03 Економіка та управління національним господарством).

- кандидата економічних наук, доцента Гусаковську Тетяну Олександрівну, доцента кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі

(спеціальність 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)).

Опонентами призначити:

- доктора економічних наук, професора Штулер Ірину Юріївну, першого проректора ПрАТ «ВНЗ Національна академія управління» (спеціальність 08.00.03 Економіка та управління національним господарством»);

- кандидата економічних наук, доцента Ревенко Олену Вікторівну, доцента кафедри економіки підприємства та організації бізнесу Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (спеціальність 08.06.01 Економіка, організація і управління підприємствами).

У голосуванні прийняли участь всі присутні: («за» – 10 осіб; «проти» – немає; «утримались» – немає).

Голова засідання: завідувач  
кафедри менеджменту,  
д.е.н., професор

Л.М. Шимановська-Діанич

Секретар: асистент  
менеджменту кафедри

Ю.О. Єжелій

12 червня 2026 року



Особистий підпис Л. Шимановської-Діанич,  
ЗАВІРЯЮ Ю. Єжелію  
начальника відділу кадрів ПУЕТ  
Проф. Т. Заломберг