

ВІДГУК

офіційного опонента кандидата економічних наук, доцента

РЕВЕНКО ОЛЕНИ ВІКТОРІВНИ,

доцента кафедри економіки підприємства та організації бізнесу Харківського

національного економічного університету імені Семена Кузнеця, на

дисертаційну роботу

ЯЩЕНКА ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

«Стратегічне управління розвитком нафтогазової компанії в контексті

впровадження інтегрованого планування»,

поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю

073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження

У сучасних умовах України нафтогазовий комплекс залишається одним із ключових елементів національної економічної та енергетичної безпеки. Він забезпечує значну частку власного видобутку енергоносіїв, формує стабільні надходження до бюджету та підтримує функціонування критичної інфраструктури в умовах повномасштабної війни. Водночас галузь стикається з комплексом системних викликів. Серед основних можна зазначити наступні: виснаженням традиційних родовищ, значним фізичним і моральним зносом основних фондів, руйнуванням виробничої інфраструктури внаслідок бойових дій, високою стратегічною інерцією та необхідністю одночасної адаптації до глобального енергетичного переходу.

Традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані переважно на короткострокове планування та реактивне реагування, у сучасних умовах демонструють низьку ефективність. Невизначеність зовнішнього середовища, геополітичні ризики, коливання цін на енергоносії, регуляторні зміни та вимоги декарбонізації вимагають переходу до сучасних моделей інтегрованого стратегічного планування, сценарного прогнозування та ризик-орієнтованого управління. Особливої гостроти набуває необхідність подолання виявленого системного парадоксу, коли фінансово-вартісне зростання та висока рентабельність видобутку супроводжуються кадровою деструкцією і деградацією переробної ланки.

Глобальні тенденції сталого розвитку, закріплені в Цілях сталого розвитку ООН, Європейському зеленому курсі, Паризькій угоді та ESG-принципах, зумовлюють необхідність трансформації бізнес-моделей нафтогазових компаній. Природний газ розглядається як перехідне паливо до 2035–2040 років, проте компанії повинні вже сьогодні балансувати між забезпеченням енергетичної безпеки, підвищенням операційної ефективності та зниженням екологічного впливу. Для українських підприємств ця трансформація ускладнюється обмеженістю інвестиційних ресурсів, високими воєнними ризиками та стратегічною невизначеністю.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених стратегічному управлінню підприємствами, питання інтегрованого планування та ризик-орієнтованого розвитку нафтогазовидобувних компаній в умовах

воєнного стану та енергетичного переходу залишається недостатньо дослідженим. Існуючі розробки здебільшого стосуються загальних теоретичних аспектів стратегічного менеджменту або досвіду зарубіжних транснаціональних корпорацій, тоді як адаптовані моделі інтегрованого планування, що враховують специфіку українського нафтогазового сектору, потребують системного наукового осмислення.

Таким чином, дисертаційне дослідження О.О. Яценка є важливим і своєчасним. Воно спрямоване на теоретичне обґрунтування та розробку практичних інструментів стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній на основі інтегрованого планування, сценарного підходу та ризик-менеджменту. Результати роботи сприяють підвищенню стійкості та конкурентоспроможності вітчизняного нафтогазового комплексу, зміцненню енергетичної безпеки держави та забезпеченню його ефективної інтеграції в європейський енергетичний простір в умовах сучасних викликів.

2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Наукові положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи є достатньо обґрунтованими, що підтверджується визначеною метою дослідження та структурно упорядкованою постановкою наукових завдань. Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування. Мета роботи послідовно реалізована через вирішення дев'яти взаємопов'язаних завдань. Зміст дисертації повністю відповідає поставленим завданням і відображає логіку наукового пошуку: від теоретико-методологічних засад стратегічного управління (розділ 1) через комплексний аналіз стану та тенденцій розвитку нафтогазової галузі України (розділ 2) до науково-методичних рекомендацій щодо вдосконалення інструментарію на засадах інтегрованого планування (розділ 3).

Представлені наукові положення, висновки і рекомендації підкріплені використанням значної кількості наукових джерел (159 найменувань), у тому числі праць провідних вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, інтегрованого планування та розвитку енергетичних компаній. Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України, стратегічні документи у сфері енергетики, офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства енергетики України, Національного банку України, матеріали міжнародних організацій (Міжнародне енергетичне агентство, Світовий банк, Європейська Комісія, OECD), звіти та стратегії провідних світових енергетичних компаній (Shell, BP, ExxonMobil), а також внутрішні аналітичні матеріали українських нафтогазових підприємств. Опрацьовано значний масив даних за десятирічний період, що забезпечило репрезентативність і об'єктивність аналізу.

Теоретико-методологічною основою дослідження є положення теорії стратегічного управління, теорії бізнес-планування, концепції ризик-

менеджменту, теорії стійкого розвитку підприємств, системного та інтегрованого підходів до управління. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи: узагальнення та систематизації, порівняльного аналізу, історичного та еволюційного аналізу, системного аналізу, типологізації та класифікації, порівняльно-статистичного аналізу, табличного та графічного моделювання, економіко-математичного моделювання, емпіричного аналізу, ризик-орієнтованого аналізу, абстрагування та конкретизації. Застосування комплексу цих методів дозволило забезпечити системність і достовірність отриманих результатів.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень підтверджується також достатньою кількістю авторських публікацій. Основні результати дисертації апробовані, доповідалися та отримали схвальні відгуки на міжнародних науково-практичних конференціях. Практична значущість і достовірність результатів підтверджується їх упровадженням у діяльність АТ «Укрнафта» (філія «КРС – Сервіс»), АТ «Укргазвидобування» (філія газопромислове управління «Полтавагазвидобування»), а також у навчальний процес Полтавського університету економіки і торгівлі (підтверджено відповідними довідками).

Таким чином, ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи є високим і відповідає вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

3. Зміст і структура дисертаційної роботи

Дисертація має уніфіковану структуру та складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (159 найменувань) та додатків. Основна частина рукопису викладена на 142 сторінках і проілюстрована 28 таблицями та 46 рисунками, що свідчить про належний рівень фактологічного та ілюстративного забезпечення дослідження. Повний обсяг роботи становить 166 сторінок.

У першому розділі *«Теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній»* здобувачем здійснено ґрунтовне узагальнення генезису та еволюційної парадигми концепції стратегічного менеджменту, систематизовано понятійно-категоріальний апарат теорії стратегії. Науковий інтерес викликає авторська класифікація існуючих дефініцій «стратегії» за ключовими напрямками у межах планового, векторного та синергетичного підходів, а також сформульоване авторське трактування поняття «стратегія» як управлінського підходу, орієнтованого на визначення сильних і слабких сторін внутрішнього потенціалу, оцінку можливостей та загроз зовнішнього оточення, обґрунтування довгострокових цілей і визначення поточних завдань задля подолання організаційної інерції та формування ціннісної пропозиції в умовах ринкової невизначеності.

Високої оцінки заслуговує системна типізація та порівняльний аналіз основних фундаментальних наукових шкіл стратегічного менеджменту (дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, когнітивної, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації) за критеріями їхнього інструментального внеску, переваг та обмежень. Автором переконливо

доведено, що для сучасного нафтогазового сектору однобічне використання класичних підходів є малоефективним через ефект «стратегічної інерції», і обґрунтовано доцільність інтеграції організаційно-управлінської концепції та філософської парадигми. Окрему теоретичну цінність становить формалізована комплексна система вимог до розробки стратегії нафтогазових компаній, яка об'єднує принципи реальності, внутрішньої гармонійності, правової та етичної відповідності, взаємодії із середовищем, обґрунтованої ризикованості, конкурентної спрямованості, варіативності, а також балансу інтересів стейкхолдерів.

У другому розділі *«Аналіз стану та тенденцій стратегічного розвитку нафтогазових компаній»* здійснено комплексний ретроспективний аналіз природно-ресурсного потенціалу, виробничо-господарських і фінансово-економічних показників нафтогазової галузі України за 2010-2024 рр. Здобувачем виявлено глибокі структурні дисбаланси розвитку галузі, зокрема тривалу рецесію та деструкцію нафтопереробної ланки на тлі зростання вартісних обсягів реалізації у видобувному сегменті, а також системне вимивання людського капіталу. Наукову цінність становить розроблена методика оцінки організаційно-економічної спроможності підприємств сектору на прикладі лідера галузі - АТ «Укргазвидобування».

Особливої уваги заслуговує теоретико-методичний підхід до розрахунку Інтегрального індексу економічної спроможності на основі нормалізації та зважування підіндексів ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності, адаптований до капіталомісткої специфіки нафтогазового бізнесу. Встановлено високу кореляцію між нарощенням вартості основних засобів і зростанням власного капіталу за рахунок внутрішнього самофінансування, водночас виявлено критичні асиметрії та загрози втрати ліквідності через деформацію структури оборотного капіталу.

У третьому розділі *«Науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення інструментарію стратегічного управління нафтогазовою компанією на засадах інтегрованого планування»* автором сформовано цілісний комплекс теоретико-прикладних рішень. На основі комплексного PESTLE-аналізу, SWOT-аналізу та матриць взаємозв'язків TOWS обґрунтовано стратегічні орієнтири та розроблено три сценарії розвитку АТ «Укргазвидобування» до 2030 року (оптимістичний, реалістичний і песимістичний) з відповідними домінуючими стратегіями, ключовими показниками ефективності та оцінками ймовірності реалізації. Формалізовано стратегічний вектор розвитку компанії з урахуванням коефіцієнта військового ризику.

Вагомим науково-прикладним внеском є розроблена концептуальна модель системи інтегрованого планування, яка включає п'ять послідовних етапів (попередній аналіз проєктів, планування виробничих програм, оперативний контроль, аналіз результатів та оптимізацію процесів), уніфіковану структуру ведення проєктів, деталізований таймлайн життєвого циклу спорудження та експлуатації свердловини, а також організаційно-функціональну модель із чітким розподілом відповідальності (RACI) та інструментами контролінгу. Удосконалено інтеграцію ризик-менеджменту в бізнес-процеси інтегрованого планування відповідно до ISO 31000:2018: запропоновано класифікацію ризиків (земельні, процесуальні, будівельні, інфраструктурні, геологічні, технологічні,

ризиків постачання), критеріальну базу їх оцінювання, матрицю категоризації та стратегії реагування.

Окремої високої оцінки заслуговує наукова об'єктивність і зрілість дослідницького підходу здобувача. Автор фахово ідентифікував особливості застосування класичних інструментів стратегічного аналізу в умовах високої воєнної невизначеності та капіталомісткості галузі, окресливши чіткі перспективи подальших досліджень у напрямі цифрової трансформації інтегрованого планування та посилення адаптивності систем управління нафтогазовими компаніями.

4. Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у комплексному вирішенні актуального наукового завдання щодо теоретичного обґрунтування та розроблення науково-методичних рекомендацій з удосконалення стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії на засадах інтегрованого планування. Основні положення дисертаційної роботи, що містять наукову новизну, полягають у такому:

- 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 (п.п. 3.2);

- удосконалено методичний підхід до оцінювання стратегічної спроможності нафтогазової компанії, який, на відміну від існуючих, базується на розрахунку інтегрального індексу економічної спроможності (ІЕС) 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 (п.п. 2.2);

- удосконалено 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 (п.п. 3.1);

- удосконалено 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

відповідно до ISO 31000:2018, що сприяє підвищенню адаптивності системи управління та забезпеченню безперервності функціонування компанії в умовах високої невизначеності (п.п. 3.3);

- 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 (п.п. 1.1);

- дістала подальшого розвитку система вимог до розроблення стратегії нафтогазової компанії через її структуризацію 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 (п.п. 1.1);

- дістали подальшого 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 (п.п. 1.3).

5. Практичне значення одержаних результатів

Практичне значення результатів дослідження підтверджується їх упровадженням у діяльність АТ «Укрнафта» філія «КРС – Сервіс» (довідка № 01/01/12/16/02/18/01-02/01/857 від 12.11.2025) шляхом інтеграції елементів інтегрованого планування в операційну діяльність підрозділу, що дозволило підвищити ефективність управління проектами капітального ремонту свердловин, скоротити операційні ризики та оптимізувати розподіл ресурсів; у діяльність АТ «Укргазвидобування» філія газопромислове управління «Полтавагазвидобування» (довідка № ПГВ 004.1.33-3309 від 13.11.2025 р.) шляхом інтеграції елементів системи інтегрованого планування в процеси стратегічного та оперативного управління, що сприяло підвищенню якості формування інвестиційних програм, посиленню взаємозв'язку стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління, а також оптимізації розподілу обмежених ресурсів в умовах нестабільності; а також у навчальний процес Полтавського університету економіки і торгівлі (довідка № 45-15/12 від 17.03.2026 р.) при викладанні дисциплін «Економіка менеджменту», «Основи менеджменту», «Стратегічний менеджмент», «Менеджмент організацій», «Корпоративне управління», «Фінансовий менеджмент» та при виконанні науково-дослідних робіт кафедри менеджменту (довідка № 45-15/16 від 08.05.2026 р.).

7. Відсутність (наявність) порушень академічної доброчесності

Аналіз дисертаційної роботи та наукових публікацій Ященка Олександра Олександровича, в яких висвітлено основні наукові результати дисертації, не дає підстав сумніватися в дотриманні здобувачем принципів академічної доброчесності. Дисертація містить посилання на відповідні джерела інформації за кожним випадком їх використання, відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права, надає достовірну й об'єктивну інформацію про результати власної наукової діяльності здобувача. Ознак плагіату, фальсифікації чи інших порушень академічної доброчесності не виявлено.

8. Зауваження та дискусійні положення

Загалом високо оцінюючи наукову і практичну значущість дисертаційної роботи, вважаємо за необхідне висловити такі зауваження та дискусійні положення, що не знижують загальної позитивної оцінки роботи, але можуть слугувати предметом обговорення під час публічного захисту:

1. Попри загальну теоретичну цінність першого розділу дисертації, у межах запропонованого авторського трактування поняття «стратегія» та системи вимог до її розробки простежується певна потреба у більш чіткому розмежуванні рівнів стратегічного, тактичного та оперативного управління. Зокрема, лінія переходу від довгострокового стратегічного бачення до інструментів інтегрованого планування місцями залишається недостатньо деталізованою. Загальна архітектура роботи суттєво виграла б від представлення більш розгорнутої ієрархічної моделі взаємозв'язків між стратегічною інерцією, сценарною адаптивністю та ризик-орієнтованістю як ключовими принципами формування стратегії нафтогазової компанії.

2. При описі PESTLE-аналізу (стор. 43, рис. 1.6) і його переваг/недоліків автор справедливо відзначає ризик суб'єктивізму, обмеженість вибірки, якість даних, та «аналітичний параліч». Проте у тексті дисертаційної роботи відсутні конкретні рекомендації щодо мінімізації цих обмежень саме в умовах нафтогазової галузі (наприклад, використання кількісних шкал оцінювання факторів, залучення міжфункціональних експертних груп чи застосування методів перехресного впливу). Також варто зазначити, що дисертаційна робота містить детальний опис класичних інструментів (SNW-аналіз, GAP-аналіз, PIMS, модель Maysigma тощо), проте недостатньо розкрито їхню адаптацію до специфіки капіталомісткого, ресурсозалежного та високоризикового нафтогазовидобувного бізнесу. Зокрема, для GAP-аналізу було б корисно навести галузеві приклади стратегічних розривів (ресурсних, технологічних, кадрових), характерних саме для українських компаній.

3. У другому розділі представлено значний масив статистичних даних за 2010-2024 рр. з використанням лінійної апроксимації трендів. Водночас у багатьох випадках (зокрема щодо кількості зайнятих, обсягів реалізації, капітальних інвестицій) відсутні показники за окремими роками відновлено методами математичної екстраполяції. Автор коректно зазначає це у виносках,

проте було б доцільніше більш детально обґрунтувати вибір саме лінійного тренду (а не, наприклад, експоненціального чи поліноміального) та оцінити похибку відновлення даних, особливо для періоду воєнного стану, коли структурні зміни могли мати нелінійний характер.

4. Автор при проведенні ризико-орієнтованої оцінки спроможності систем управління та планування в нафтогазовій компанії встановлює граничні межі ризику як відхилення на 1, 2 та 3 стандартні відхилення від середнього значення. Такий підхід є класичним і зручним для інтерпретації в межах нормального розподілу. Водночас для показників із високий рівнем коливання (зокрема оборотність дебіторської заборгованості та чистий робочий капітал) застосування «правила трьох сигм» може призводити до формування надто широких зон ризику, що знижує чутливість оцінки до реальних відхилень. У зв'язку з цим доцільніше було б додатково обґрунтувати вибір саме цих кратних коефіцієнтів або розглянути альтернативні підходи до встановлення порогів, які краще враховують специфіку розподілу показників з екстремальною варіативністю.

5. При описі сценаріїв розвитку АТ «Укргазвидобування» (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) автор присвоює оцінку ймовірності їх реалізації на горизонті 2026-2030 рр.: 20–25 % (оптимістичний), 50-55 % (реалістичний) та 20-25 % (песимістичний). Водночас у тексті дисертації (п.п. 3.1) відсутнє розкриття методу визначення цих ймовірностей. Не зазначено, чи базуються вони на результатах експертного опитування, аналізі історичної частоти подібних подій, кількісному сценарному моделюванні (наприклад, методом Монте-Карло) чи є виключно авторською експертною оцінкою. Відсутність такого обґрунтування ускладнює оцінку ступеня об'єктивності та відтворюваності запропонованого розподілу ймовірностей і дещо послаблює методологічну прозорість сценарного аналізу.

9. Загальний висновок

Дисертаційна робота О. О. Ященка «Стратегічне управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому отримано нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності вирішують актуальне наукове завдання теоретичного обґрунтування та розроблення науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії на засадах інтегрованого планування в умовах сучасних викликів України.

За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертацій» (зі змінами) та «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р.

Зазначене дозволяє зробити висновок, що Ященко Олександр Олександрович – автор дисертаційної роботи на тему «Стратегічне управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування» – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
та організації бізнесу Харківського
національного економічного
університету імені Семена Кузнеця



Олена РЕВЕНКО