

ВІДГУК

**офіційного опонента доктора економічних наук, професора,
першого проректора ПрАТ «ВНЗ «Національна академія управління»
Штулер Ірини Юрївни**

на дисертацію **Ященко Олександра Олександровича** на тему:
**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАФТОГАЗОВОЇ
КОМПАНІЇ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНОГО
ПЛАНУВАННЯ»**, подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дослідження.

У сучасних умовах воєнного стану, енергетичної кризи та необхідності повоєнного відновлення України стратегічне управління розвитком нафтогазових компаній набуває виняткового значення для забезпечення енергетичної безпеки держави, стабільних бюджетних надходжень та сталого розвитку національної економіки. Нафтогазовий комплекс залишається одним із ключових секторів, який забезпечує значну частку власного видобутку енергоносіїв, однак стикається з системними викликами: виснаженням родовищ, фізичним зносом основних фондів, стратегічною інерцією управління, високою волатильністю зовнішнього середовища та необхідністю інтеграції у європейський енергетичний простір.

Незважаючи на певні досягнення, зберігаються суттєві структурні дисбаланси галузі: експоненціальне зростання фінансових показників у видобувному сегменті супроводжується рецесією переробки, вимиванням людського капіталу та переважанням ситуативного управління над системним. Традиційні моделі стратегічного планування виявляються малоефективними в умовах високої невизначеності, що актуалізує перехід до інтегрованого планування, яке поєднує стратегічний, тактичний та оперативний рівні з ризик-орієнтованим підходом.

Дисертаційна робота Ященко О.О. присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії саме на засадах інтегрованого планування. Актуальність теми не викликає сумнівів і повністю відповідає пріоритетам державної політики у сфері енергетичної безпеки та повоєнного відновлення.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконувалася в межах планових науково-дослідних тем Полтавського університету економіки і торгівлі, зокрема: «Інформація, комунікація та управління знаннями соціально-економічних систем в умовах нової реальності» (державний реєстраційний номер: 0123U103799, 2023-2026 рр.) - в частині теоретичного обґрунтування стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії, розвитку концептуальних засад інтегрованого планування, удосконалення методичного інструментарію стратегічного аналізу та ризик-орієнтованого підходу в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища; «Економіка повоєнної відбудови України: організаційно-методичні та управлінські засади» (державний реєстраційний номер: 0124U005228, 2024-2026 рр.) - в частині обґрунтування стратегічних орієнтирів та сценаріїв розвитку нафтогазової компанії (на прикладі АТ «Укргазвидобування»), розробки механізмів інтеграції ризик-менеджменту в бізнес-процеси інтегрованого планування, а також формування практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості та адаптивності підприємств енергетичного сектору в умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення.

Результати дослідження також узгоджуються з пріоритетними напрямами державної політики України у сфері забезпечення енергетичної безпеки, розвитку стратегічного управління в критичних галузях економіки, цифрової трансформації бізнес-процесів та європейської інтеграції енергетичного ринку.

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

Наукові положення, висновки та рекомендації, отримані за результатами дослідження, є достатньо обґрунтованими, достовірними та характеризуються високим рівнем наукової новизни.

Дисертаційна робота вирізняється чіткою структурно-логічною побудовою, що забезпечує повну відповідність наукових результатів та положень, винесених на захист, поставленій меті й конкретизованим завданням дослідження. Здобувач послідовно реалізував усі поставлені завдання, що дозволило отримати цілісну та завершену наукову роботу.

Здобувач використав широку джерельну базу (159 найменувань), яка включає нормативно-правові акти України, стратегічні документи у сфері енергетики, офіційні звіти Державної служби статистики, Міністерства енергетики України, Національного банку України, міжнародних організацій,

стратегії провідних світових енергетичних компаній, а також фундаментальні та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління, ризик-менеджменту та інтегрованого планування.

Важливо відзначити, що результати дослідження та авторські рекомендації пройшли успішну практичну апробацію, підтверджену відповідними довідками про впровадження, зокрема в АТ «Укргазвидобування» (філія газопромислового управління «Полтавагазвидобування») та АТ «Укрнафта» (філія «КРС – Сервіс»), що засвідчує високий рівень обґрунтованості, достовірності та практичної спрямованості отриманих наукових висновків і пропозицій.

Наукова новизна роботи полягає в розробленні низки концептуальних і методичних положень, які раніше не були предметом системного дослідження в контексті нафтогазової галузі України, зокрема: авторського трактування стратегії як управлінського підходу, орієнтованого на подолання організаційної (стратегічної) інерції; концептуальної моделі системи інтегрованого планування, що забезпечує синхронізацію стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління; удосконаленого методичного підходу до розрахунку інтегрального індексу економічної спроможності з адаптованими ваговими коефіцієнтами для капіталомісткої галузі; механізму інтеграції ризик-менеджменту в бізнес-процеси інтегрованого планування відповідно з детальною класифікацією галузевих ризиків; формалізованого стратегічного вектора розвитку та трьох сценаріїв розвитку АТ «Укргазвидобування» до 2030 року.

Отримані результати суттєво розширюють теоретичне розуміння та практичний інструментарій стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній в умовах сучасних викликів.

Наукова новизна положень, висновків та пропозицій дисертаційної роботи.

Основні положення і результати дослідження оприлюднені на всеукраїнських та міжнародних наукових і науково-практичних конференціях, зокрема: IX Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 2025 р.), VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 2024 р.), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни» (м. Полтава, 2024 р.) та інших фахових заходах.

Найбільш вагомими результатами, що характеризуються новизною та розкривають глибину, складність, масштабність, повноту та сутність наукового дослідження, є наступні положення, трактування та ідеї:

вперше:

розроблено концептуальну модель системи інтегрованого планування стратегічного розвитку нафтогазової компанії, яка, на відміну від існуючих підходів, забезпечує комплексну синхронізацію стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління через єдиний інтеграційний контур (UGV Master Plan), уніфікований життєвий цикл проєктів спорудження та експлуатації свердловин і адаптовану матрицю розподілу відповідальності, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, мінімізувати відхилення та підвищити стійкість компанії в умовах воєнних, енергетичних та ринкових викликів;

удосконалено:

методичний підхід до оцінювання організаційно-економічної спроможності нафтогазової компанії на основі розрахунку Інтегрального індексу економічної спроможності з адаптованими ваговими коефіцієнтами для капіталомісткої галузі, що дозволяє своєчасно виявляти стратегічні дисбаланси та обґрунтовувати управлінські рішення;

методичний інструментарій стратегічного планування шляхом інтеграції GAP-аналізу, сценарного моделювання, PESTLE-, SWOT- та TOWS-аналізу в єдину систему підтримки стратегічних рішень з урахуванням коефіцієнта військового ризику;

механізм інтеграції ризик-менеджменту в бізнес-процеси інтегрованого планування відповідно до ISO 31000:2018, що включає класифікацію галузевих ризиків (земельні, процесуальні, геологічні, технологічні тощо), матрицю категоризації та стратегії реагування, забезпечуючи проактивне управління на всіх етапах проєктного циклу;

дістало подальшого розвитку:

теоретичні положення стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній шляхом уточнення еволюції концепцій стратегічного менеджменту та обґрунтування ролі стратегічної інерції як ключового бар'єру адаптації в умовах невизначеності;

система вимог до розроблення стратегії нафтогазової компанії, доповнена принципами ризик-орієнтованості, сценарної адаптивності, багаторівневої інтегрованості та енергетичної безпеки;

науково-методичні положення щодо адаптації світового досвіду стратегічного планування провідних енергетичних компаній до умов українського нафтогазового сектору.

В роботі також систематизовано понятійно-категоріальний апарат дослідження та сформульовано авторське трактування поняття «стратегія» як управлінського підходу, орієнтованого на подолання організаційної інерції та формування ціннісної пропозиції в умовах ринкової невизначеності.

Обґрунтовані у дисертації наукові положення, висновки і рекомендації вирішують конкретизовані завдання дослідження, доводять його завершеність та свідчать про досягнення поставленої мети.

Оцінка змісту та завершеності дисертації.

Дисертаційна робота є комплексним дослідженням, присвяченим пошуку вирішення проблеми стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування.

У *першому розділі* «Теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком нафтогазових компаній» автор узагальнив генезис і еволюцію концепції стратегічного менеджменту, систематизував понятійно-категоріальний апарат, провів порівняльний аналіз 10 фундаментальних наукових шкіл стратегічного управління, обґрунтував авторське трактування стратегії та сформулював комплексну систему вимог до її розробки з урахуванням подолання стратегічної інерції. Особливу увагу приділено специфіці нафтогазового сектору в умовах високої ринкової невизначеності.

У *другому розділі* «Аналіз стану та тенденцій стратегічного розвитку нафтогазових компаній» здійснено ретроспективний аналіз динаміки розвитку галузі за останнє десятиріччя, виявлено структурні дисбаланси, розроблено та апробовано чотириетапну методику оцінки організаційно-економічної спроможності підприємств на прикладі АТ «Укргазвидобування» з використанням авторського Інтегрального індексу економічної спроможності. Виявлено ключові асиметрії фінансово-господарського стану компанії та підтверджено перехід галузі до моделі сировинного виживання.

У *третьому розділі* «Науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення інструментарію стратегічного управління нафтогазовою компанією на засадах інтегрованого планування» обґрунтовано стратегічні орієнтири та три сценарії розвитку компанії до 2030 року, розроблено концептуальну модель системи

інтегрованого планування, а також удосконалено механізм інтеграції ризик-менеджменту в бізнес-процеси нафтогазових компаній.

Дисертаційна робота є завершеною, логічно структурованою науковою працею, в якій послідовно розв'язані всі поставлені завдання, досягнуто мету дослідження та отримано наукові результати, що мають теоретичне і практичне значення.

Наукова цінність дисертаційної роботи полягає в інноваційному вирішенні важливої наукової проблеми - удосконалення стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії на засадах інтегрованого планування в умовах воєнних та енергетичних викликів. Дослідження дозволило виявити та обґрунтувати нові теоретичні й методологічні засади, а також розробити практичні рекомендації, що сприяють підвищенню адаптивності та стійкості підприємств нафтогазового сектору.

Повнота викладення положень дисертації в опублікованих працях.

За результатами дослідження опубліковано 8 наукових праць, з них 3 одноособові статті у фахових наукових виданнях України, 1 розділ у колективній монографії та 4 тези доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. Загальний обсяг опублікованих праць становить 3,4 д.а. (особисто здобувача - 3,2 д.а.).

Характер видань і зміст наукових праць відповідають діючим вимогам МОН України щодо оприлюднення основних результатів дисертацій.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.

Аналіз дисертаційної роботи та наукових публікацій здобувача дає підстави констатувати відсутність фактів порушення здобувачем академічної доброчесності. Дисертація містить коректні посилання на джерела інформації за кожним випадком використання ідей, розробок, тверджень та відомостей інших авторів. Робота відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права та відображає прагнення автора надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, використані методики досліджень та джерела інформації.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертаційної роботи.

Варто зауважити, що в дисертаційній роботі є певні дискусійні моменти, які, однак, носять рекомендаційний характер і не знижують її загальної наукової та практичної цінності.

1. У першому розділі автором проведено ґрунтовний аналіз еволюції концепцій стратегічного управління та обґрунтовано авторське трактування стратегії як управлінського підходу, орієнтованого на подолання стратегічної інерції. Проте, на нашу думку, можна було б глибше розкрити механізми подолання стратегічної інерції саме в умовах державного управління нафтогазовими компаніями, де бюрократичні та регуляторні чинники відіграють суттєву роль.

2. У п.п. 2.2 запропоновано оригінальний багатокритеріальний підхід до розрахунку Інтегрального індексу економічної спроможності - це є безперечним позитивом. Водночас дискусійним залишається вибір вагових коефіцієнтів для субіндексів (з підвищеними вагами для фінансової стійкості та рентабельності). Бажано було б обґрунтувати їх чутливість за допомогою сценарного або регресійного аналізу на ширшій вибірці підприємств галузі.

3. У третьому розділі при обґрунтуванні сценаріїв розвитку АТ «Укргазвидобування» автор ефективно використав TOWS-матриці та формалізований стратегічний вектор з коефіцієнтом військового ризику. Однак, на нашу думку, недостатньо детально проаналізовано вплив зовнішніх можливостей (зокрема, міжнародного фінансування та трансферу технологій) на різні сценарії в умовах потенційної зміни геополітичної ситуації після 2027 року.

4. При розробці моделі інтегрованого планування (п.п 3.2) автором запропоновано п'ятиетапну структуру та детальний таймлайн життєвого циклу проєктів. Разом з тим, бракує більш детального опису інструментів цифрової підтримки цієї моделі.

5. У п.п 3.3 при інтеграції ризик-менеджменту запропоновано детальну класифікацію ризиків та матрицю категоризації. Проте, на нашу думку, можна було б посилити блок кількісної оцінки ризиків для підвищення практичної застосовності рекомендацій.

Проте, варто зауважити, що всі вказані зауваження носять рекомендаційний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, виконаної Яценко Олександром Олександровичем.

Висновок про відповідність дисертації вимогам МОН України.

Дисертація Яценко Олександра Олександровича є завершеною кваліфікаційною науковою працею, у якій викладено та обґрунтовано авторський підхід щодо теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій з стратегічного управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування.

Наукові результати, що містяться у дисертаційній роботі, повністю відповідають спеціальності 073 «Менеджмент», за якою робота подана до захисту. Наукова значимість результатів є безсумнівною та достатньою для визнання завершеності дослідження за всіма кваліфікаційними ознаками.

За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (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», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р.

Зазначене дозволяє зробити висновок, що Яценко Олександр Олександрович - автор дисертаційної роботи на тему «Стратегічне управління розвитком нафтогазової компанії в контексті впровадження інтегрованого планування» заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор

перший проректор

ПрАТ «ВНЗ «Національна академія управління»

Ірина ШТУЛЕР

