

Принято
до розгляду
спеціалізаційної
ради РНУ 13.08.02
Горішке 09.06.2024р

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора

Варави Лариси Миколаївни

на дисертаційну роботу **Пономаренка Руслана Валерійовича** на тему:

«Теоретичні основи та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємств», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент

Актуальність теми дослідження

Сучасний етап функціонування та розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання можна охарактеризувати як унікальний та такий, що не має аналогів у світовій економічній практиці. Він характеризується кумулятивним ефектом від посилення глобальних викликів (турбулентності ринків, глобалізації, ускладнення системних зв'язків) та руйнівних наслідків повномасштабної військової агресії РФ проти України. Військовий стан, безпрецедентні руйнування промислової та логістичної інфраструктури, енергетична нестабільність, розрив традиційних ланцюгів постачання та глобальна макроекономічна невизначеність докорінно змінили парадигму функціонування підприємств реального сектору економіки. За таких екстремальних обставин класичні методи стратегічного управління остаточно втратили свою прогностичну здатність та дієвість. Забезпечення базового виживання підприємств, збереження їхнього внутрішнього потенціалу та створення передумов для подальшого сталого розвитку стають можливими виключно за умови ґрунтовного динамічного аналізу зовнішнього середовища та формування системних механізмів превентивної та гнучкої адаптації до динамічних ризиків і викликів оточення.

Управлінська практика вимагає від вищого керівництва підприємств розроблення та імплементації гнучких, багатоваріантних стратегій функціонування, які не лише відповідають жорстким критеріям сьогодення, але й закладають надійний теоретико-методологічний та прикладний фундамент

для забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у повоєнній перспективі відновлення економіки України.

З огляду на це, виникає гостра об'єктивна необхідність у глибокому переосмисленні існуючих управлінських концепцій, подальшому розвитку теоретичних засад стратегування та формуванні якісно нового, адаптивного методичного інструментарію стратегічного планування. Такий інструментарій має забезпечувати належну наукову обґрунтованість процесів прийняття стратегічних рішень, мінімізувати суб'єктивізм експертних оцінок та суттєво підвищувати ефективність діяльності підприємств у конкретних, перманентно мінливих умовах їхнього існування.

Зазначені чинники переконливо свідчать, що тема дисертаційного дослідження, яка присвячена розвитку теоретичних основ та методичного інструментарію стратегічного планування розвитку підприємств, є надзвичайно актуальною, вчасною та теоретично значущою для збагачення вітчизняної науки з менеджменту, а також критично необхідною для прикладного використання в практичній діяльності топ-менеджменту українських підприємств промислового сектору.

Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами

Робота органічно інтегрована у державні дослідницькі напрями, забезпечуючи методичну підтримку реалізації їх завдань щодо стійкості, розвитку та післявоєнного відновлення підприємств України. Дисертація виконувалася з урахуванням і відповідно до основних положень Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» № 2623-III від 11 липня 2001 року із змінами і доповненнями, Постанови Кабінету Міністрів України № 476 від 30 квітня 2024 року «Про затвердження переліку пріоритетних тематичних напрямів досліджень і науково-технічних розробок на період до 31 грудня року, наступного після припинення або скасування воєнного стану в Україні», Указу Президента «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку» № 225/2021 від 2 червня 2021 року, планів наукових досліджень кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня Українського державного

університету науки і технологій за напрямом «Розвиток стратегічного управління підприємствами» та «Розвиток методичних засад планування діяльності підприємств», на якій здійснювалася підготовка аспіранта. Безпосередньо аспірант брав участь у дослідженні за темою «Обґрунтування виробничої програми ПАТ «НЗФ» з урахуванням оптимізації поточних витрат» (номер державної реєстрації Х427010003), у межах якої автором було розроблено концептуальну модель системи стратегічного планування операційної діяльності підприємства, здійснено моделювання впливу факторів на фінансові результати діяльності підприємства, прогнозування зміни фінансових результатів підприємства з урахуванням істотних факторів та розроблено рекомендації щодо формування виробничої програми підприємства з урахуванням оптимізації поточних витрат.

Структура та зміст роботи

Дисертаційна робота виконана в науковому стилі, з дотриманням встановлених вимог до написання даного виду робіт. Її зміст викладено в чіткій логічній послідовності відповідно до поставлених завдань. Структурно робота містить анотації українською і англійською мовами, вступ, три розділи із відповідними підрозділами, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел (153 найменування), додатки (33 сторінки). Загальний обсяг дисертації - 350 сторінок, з них основного тексту - 286 сторінок, з яких 112 повних сторінок займають 42 таблиці.

У вступі (с.16-29) автором обґрунтовано актуальність обраної теми, що зумовлена необхідністю адаптації вітчизняних підприємств до сучасних кризових умов та воєнних викликів. Чітко визначено об'єкт і предмет дослідження, сформульовано мету, завдання та наукову новизну отриманих результатів. Висвітлено теоретичне і практичне значення роботи, а також наведено дані про апробацію здобутих висновків у діяльності промислових підприємств.

У першому розділі «Теоретичні основи стратегічного планування» (с. 30-104) розкрито фундаментальні основи стратегування розвитку суб'єктів господарювання. Здобувач детально проаналізував еволюцію стратегічного

планування, виділяючи ключові етапи та трансформуючи понятійно-категоріальний апарат відповідно до сучасних вимог. Особливу увагу приділено систематизації чинників впливу зовнішнього середовища, що дозволило сформувати авторську концептуальну модель стратегічного планування як безперервного бізнес-процесу.

У другому розділі «Комплексний стратегічний аналіз як аналітичне забезпечення стратегічного планування» (с. 105-208) автор представив розроблений методичний інструментарій, який забезпечує комплексне оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Автор запропонував авторські підходи до експрес-діагностики та детальної діагностики внутрішнього середовища підприємства (с. 129-178), динамічної оцінки ближнього зовнішнього середовища (с. 178-191), кількісної оцінки дальнього зовнішнього середовища з урахуванням вірогідності реалізації факторів та ступеню їх впливу на роботу підприємства (с. 191-197) та ітераційної процедури вибору стратегії через графоаналітичне моделювання (с. 197-204). Запропоновані методи мінімізують суб'єктивізм оцінок і забезпечують прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень у промисловому секторі.

У третьому розділі «Методико-організаційне забезпечення процесу стратегічного планування» (с. 209-297) представлено методичний інструментарій формування стратегічного плану підприємства (с. 209 – 239), розроблене організаційне забезпечення процесу стратегічного планування (с. 239-249) та результати апробації розробленого інструментарію на базі АТ «НЗФ» (с. 249-292).

Організаційне забезпечення серед іншого передбачає рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури через створення Стратегічного комітету, що забезпечує дієву реалізацію планів та персоналізовану відповідальність менеджменту за досягнення визначених KPI.

У процесі апробації автор здійснив комплексну оцінку середовища функціонування АТ «НЗФ» та сформував стратегічні пріоритети розвитку

підприємства, обґрунтувавши вибір стратегії стабілізації, розробивши дворівневу систему збалансованих показників та стратегічну карту розвитку.

У загальних висновках (с. 298-302) узагальнено результати проведеного наукового дослідження, що в сукупності вирішують важливе прикладне завдання підвищення ефективності стратегування. Автор резюмує досягнення поставленої мети, підтверджуючи теоретичну новизну розроблених методичних підходів та їх високу практичну результативність. Сформульовані рекомендації мають комплексний характер і можуть бути ефективно імплементовані в управлінську практику підприємств, зокрема металургійної промисловості.

**Оцінка рівня виконання поставленого наукового завдання,
обґрунтованості та достовірності наукових положень та результатів**

Дисертація підготовлена у відповідності до актуальних наукових стандартів. Зміст роботи відповідає її назві, дисертантом виконано поставлені у роботі завдання, досягнуто встановлену ціль. Застосований дослідницький інструментарій адекватно відповідає поставленим цілям, сучасним методологічним вимогам і забезпечує об'єктивність та коректність інтерпретації одержаних даних, що надає роботі високої теоретичної цінності. Логічним та обґрунтованим є використання:

- системного підходу та методу структурно-логічного узагальнення, застосованих для дослідження еволюції стратегічного планування та систематизації чинників середовища функціонування підприємства (розділ 1, с. 30-101;

- експертних та розрахунково-аналітичних методів (розділ 2, с.105-126), для діагностики впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на перспективи розвитку підприємства;

- порівняльного, коефіцієнтного методів та методу середніх величин - для здійснення поглибленого стратегічного аналізу об'єкта дослідження (розділ 2, с. 129-178);

- інструментарію багатокритеріального оцінювання та графоаналітичного моделювання, застосованих для ідентифікації стратегічних альтернатив та обґрунтування вибору корпоративної стратегії (розділ 2, с. 197-

204) у поєднанні з сучасним підходом до розробки системи стратегічних цілей та формування збалансованої системи показників (BSC) (розділ 3, с. 209-239).

Коректне використання наукових методів в процесі дослідження дозволило автору отримати науково обґрунтовані результати.

У висновках до кожного розділу автором чітко сформульовано наукові здобутки. Підсумкові положення (висновки) повністю віддзеркалюють здобуті результати.

Загалом у дисертації вибудовано цілісну концепцію адаптивного стратегічного планування для промислового сектору, що починається з виявлення головних викликів зовнішнього середовища, переходить до розроблення кількісного графоаналітичного й декомпозиційного методичного інструментарію та завершується практичною апробацією рішень на прикладі АТ «Нікопольський завод феросплавів».

Достовірність висновків підтверджується:

- позитивними результатами апробації методичних розробок на провідних підприємствах феросплавного та металургійного секторів (акти впровадження на с. 344-348);
- оприлюдненням результатів дослідження у 15 наукових працях, що відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії (Постанова КМУ № 44 від 12.01.2022 р.);
- узгодженістю положень дисертації з нормативно-правовими актами та стратегіями розвитку промислового комплексу України.

Отже, сформульовані в дисертаційній роботі Пономаренка Р. В. положення, висновки та практичні рекомендації є обґрунтованими, логічно послідовними та підтвердженими аналітичними розрахунками.

Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження
Обґрунтовані у дисертаційній роботі теоретико-методичні положення спрямовані на розширення теоретичної бази, удосконалення методичного інструментарію стратегічного планування, його запровадження у практичну діяльність промислових підприємств. Найсуттєвіші напрацювання, що містять елементи наукової новизни, зводяться до такого:

Вперше:

- розроблено методичний інструментарій стратегічного аналізу, що уявляє собою систему логічно пов'язаних методичних підходів до аналізу складових середовища функціонування підприємства: експрес-діагностики та поглибленого внутрішнього аналізу, динамічній оцінки ближнього середовища, аналізу факторів дальнього середовища з урахуванням імовірності їх впливу в поточному періоді та в перспективі. Інструментарій забезпечує системність, кількісну об'єктивність, порівнюваність результатів у динаміці тощо (с. 126-197);

- запропоновано ітераційну процедуру вибору стратегії на основі авторської розробки - «графу стратегічного вибору» та матриці врахування стану дальнього зовнішнього середовища. Процедура підвищує обґрунтованість вибору та слугує підґрунтям для формування оптимальної стратегії розвитку (с. 198-204).

Удосконалено:

- методичний підхід до оцінювання внутрішнього середовища із застосуванням розширеної системи показників для формування інтегральної оцінки стану підсистем підприємства, яка сприяє однозначному трактуванню висновків щодо стану підсистем підприємства (с. 129-178);

- методичний підхід до оцінювання ближнього середовища з використанням системи кількісних показників, які зводяться в інтегральну характеристику стану та тенденцій розвитку ближнього зовнішнього середовища. Отримана з використанням авторського підходу оцінка усуває суб'єктивізм, притаманний оцінкам, винесеним на основі експертних суджень, сприяє однозначному трактуванню висновків щодо тенденцій розвитку ближнього зовнішнього середовища, вплив якого на стратегію розвитку підприємства є визначальним (с. 178-191);

- методичний підхід до оцінювання дальнього середовища, який базується не лише на силі впливу окремих факторів, а й імовірності їх зміни, що підвищує якість стратегічних прогнозів (с. 192-197);

- підхід до формування системи збалансованих показників (BSC) шляхом ієрархічного дворівневого структурування цілей та адаптації функціональних блоків під специфіку промислового підприємства, що посилює персоналізацію відповідальності у подальшому процесі реалізації стратегії. Обґрунтовано склад цілей та показників по кожному блоку BSC, а також розроблено стратегічну карту підприємства (с. 221-231);

- багатокритеріальний підхід до відбору стратегічних проєктів з виділенням трьох критеріїв: значущості, прибутковості та терміновості, що сприяє фокусуванню уваги на стратегічно важливих проєктах для підприємства (с. 231-235);

- методико-організаційне забезпечення стратегічного планування, а саме визначено структуру плану та зміст розділів, запропоновано формування двох структурних підрозділів (стратегічного комітету та відділу стратегічного планування і контролю), обґрунтовані функції і завдання цих підрозділів. Запропоновані методичні розробки забезпечують системний підхід до організації процесу стратегічного планування (с. 236-249).

Дістали подальшого розвитку:

- хронологія еволюції стратегічного планування: виділено три етапи розвитку стратегічного планування (конкурентний, системний, партнерський), які відображають розвиток теорії управління та сучасні вимоги до взаємодії із стейкхолдерами (с. 30-55);

- понятійно-категоріальний апарат: уточнено сутність категорій «стратегічне планування», «стратегія», «стратегічний аналіз», «стратегічний план» із встановленням причинно-наслідкових зв'язків між ними (с. 57-70; 105; 235);

- модель стратегічного планування: систематизовано бізнес-процес планування з розмежуванням основних цілей та цілей стратегічного спрямування, а також визначенням ієрархії стратегій і порядку їх розробки (с. 84-101).

Теоретична цінність та практична значущість результатів дослідження.

екологічними та соціальними імперативами, що є важливою складовою сучасного європейського економічного курсу (розділ 3, с. 210-212).

Загалом, теоретична цінність роботи полягає у формуванні цілісної концепції проактивного стратегічного планування, яка переводить промислове підприємство з пасивної позиції до активної у сфері формування власної стійкості у глобальному економічному просторі.

Практична значущість результатів дисертаційного дослідження Пономаренка Р. В. полягає в тому, що сформульовані автором положення та рекомендації формують цілісний, науково обґрунтований комплекс методичних, інструментальних та організаційних рішень. Запропоновані розробки дозволяють перевести вітчизняні промислові підприємства з режиму пасивного, ситуативного реагування на критичні форс-мажорні коливання зовнішнього середовища до проактивного, системного зміцнення власного стратегічного потенціалу та адаптивності.

Розроблений здобувачем прикладний інструментарій забезпечує багатокритеріальну оцінку ефективності функціонування суб'єктів господарювання, підтримує гнучке сценарне бачення ризиків на основі графоаналітичного моделювання та ітераційного вибору альтернатив. Надзвичайно важливим є те, що автор логічно узгоджує управлінські дії менеджменту з концепцією сталого розвитку, принципами екологічної та соціальної відповідальності (ESG-факторами).

Результати практичної апробації та реального впровадження авторських розробок у діяльність таких потужних суб'єктів господарювання, як АТ «Нікопольський завод феросплавів», ТОВ «ДНІПРОМЕТІЗ ТАС», ПрАТ «СЕНТРАВІС ПРОДАКШІН ЮКРЕЙН», а також у роботу Української асоціації виробників феросплавів та іншої електromеталургійної продукції (УКРФА), переконливо підтверджують високу дієвість, універсальність та репрезентативність запропонованого інструментарію у реальній виробничо-господарській практиці промислового сектору.

Впровадження запропонованих рішень у практику вітчизняного менеджменту сприятиме швидшій стабілізації діяльності підприємств у період

воєнного стану, суттєвому підвищенню їхньої операційної та загальноекономічної ефективності, прискоренню інтеграції вітчизняних експортерів у єдиний європейський та глобальний економічний простір, а також забезпечить стійкий розвиток стратегічно важливих галузей промисловості України в умовах безпрецедентних воєнних і глобальних викликів сьогодення.

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Всі наукові результати, і ключові положення роботи опубліковані у достатній мірі. Основні положення та результати дисертаційної роботи відображено в 17 наукових працях, серед яких: 8 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 9 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 5,2 друк. арк., з них особисто автору належать 3,89 друк. арк.

Праці, оприлюднені здобувачем, вирізняються високою науковою якістю; у них ґрунтовно розкрито основні результати, що лягли в основу дисертації. У статтях, підготовлених у співавторстві, індивідуальний внесок автора чітко окреслено. Усі публікації підготовлені з безумовним дотриманням принципів академічної доброчесності.

Під час поширення наукових напрацювань дотримано вимог пунктів 8 та 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою КМУ № 44 від 12.01.2022 р., що свідчить про достатній обсяг і належний рівень публікацій. Це підтверджує достатність публікацій.

Відповідність вимогам академічної доброчесності

Аналіз дисертації та опублікованих дисертантом праць свідчить про дотримання дисертантом принципів академічної доброчесності. У дисертаційній роботі Пономаренка Р.В. коректно оформлені всі запозичення посиланнями на відповідні праці та джерела, що повністю відповідає нормам наукової етики та права.

Робота характеризується високим ступенем оригінальності. Перевірка на предмет академічного плагіату та фальсифікацій не виявила жодних порушень, що дозволяє підтвердити авторський внесок здобувача у розв'язання

поставлених завдань. У протоколі перевірки змісту роботи ліцензованим програмним засобом Turnitin зазначено, що рівень унікальності матеріалу становить 91%.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертаційної роботи

Оцінюючи дисертацію у цілому, слід наголосити, що вона виконана на високому науковому рівні з використанням актуальних методологічних підходів, що засвідчує ґрунтовну теоретичну й практичну підготовку здобувача. Водночас, поряд із загальною позитивною оцінкою дисертаційної роботи слід підкреслити наявність дискусійних питань, висловити такі зауваження та пропозиції щодо її змісту, а саме:

1. Основним теоретичним здобутком є представлена в розділі 1 структурно-логічна модель стратегічного планування, яка відноситься до моделей формалізованого типу (с. 72-86). Погоджуючись з детальністю, науковістю та обґрунтованістю розробленої моделі виникає питання: чому автор зупинився саме на цій моделі, а не моделі принципового типу чи ситуативного планування? Тим більше, що в дисертації неодноразово підкреслюється підвищена динамічність та ризикованість зовнішнього середовища.

2. У другому розділі роботи (с. 129-170) запропоновано два підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства (факторно-результативний та результативний), зазначено, що факторно-результативний підхід є більш складним та дорожчим з точки зору підготовки інформаційної бази для розрахунків, наведено переваги та недоліки підходів, проте не зазначено критерії вибору того чи іншого підходу в умовах підприємства

3. Дисертаційне дослідження присвячено питанням стратегічного планування, які розглянуті системно з високим рівнем деталізації. Автором запропоновані деталізована методика аналізу внутрішнього середовища підприємства (с. 129-170), підхід до формалізації системи стратегічних цілей підприємства з використанням збалансованої системи показників (BSC) (с. 228-230). При цьому наповнення цих систем показників дещо різниться. Чи передбачено авторським підходом поєднання цих систем показників, оскільки

кожна з них передбачає створення детальної облікової системи первинної вихідної інформації, розрахункових даних тощо?

4. При обґрунтуванні структури стратегічної карти автором запропоновано виділення в ній так званої надбудови, у яку винесено результуючі економічні показники, контрольні показники за цілями сталого розвитку та інші інтереси зовнішніх стейкхолдерів (с. 221-225). Використання такого підходу, серед іншого, обґрунтовано автором з позиції розмежовування відповідальності за досягнення цілей стратегічної карти – оскільки ці цілі (показники, що їх розкривають) є підсумковими, то неможливо покласти відповідальність за їх досягнення на певну особу або підрозділ підприємства. У роботі не конкретизовано, хто і як їх в підсумку буде контролювати і нести відповідальність за досягнення. Якщо показники винесені у «надбудову» і оголошені «підсумковими», то чи не виникає ризик розмивання відповідальності (ефект «спільної відповідальності», яка часто перетворюється на повну безвідповідальність)?

5. У третьому розділі роботи (с. 291-292) запропоновано систему стратегічних проєктів, орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку, проте відсутній їх детальний опис і інформація щодо їх взаємозалежності або взаємовиключення.

Загальна оцінка дисертації

Дисертаційна робота Пономаренка Руслана Валерійовича на тему «Теоретичні основи та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємств», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент, є самостійно виконаним, завершеним дослідженням із науковою новизною і значущими теоретичними та прикладними результатами.

Дисертант реалізував визначену мету, розв'язав поставлені дослідницькі завдання, сформулював та представив ґрунтовні висновки.

Дисертаційна робота Пономаренка Р.В. повністю відповідає встановленим критеріям до дисертаційних робіт (за актуальністю, теоретичною новизною, практичною цінністю), відповідає за змістом спеціальності

«Менеджмент», виконана з дотриманням чинного «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженому постановою КМУ від 12 січня 2022 року № 44.

Автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент:

Доктор економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри менеджменту і
адміністрування Криворізького
національного університету

Лариса ВАРАВА

