

ВІДГУК
офіційного опонента

на дисертаційну роботу Ніколаєва Дмитра Петровича «Формування стратегії сталого розвитку нафтогазових компаній України на основі адаптивних бізнес-моделей», представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки)

1. Актуальність обраної теми дисертаційної роботи

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, пов'язаними з необхідністю забезпечення енергетичної безпеки, декарбонізацією економіки та посиленням впливу глобальних екологічних і соціально-економічних викликів. За цих умов особливого значення набуває забезпечення сталого розвитку нафтогазових компаній як стратегічно важливих суб'єктів паливно-енергетичного комплексу, від стабільного функціонування яких залежить енергетична незалежність країни, економічна стійкість та конкурентоспроможність національної економіки.

Актуальність дослідження посилюється впливом воєнних ризиків, руйнуванням інфраструктури, зміною логістичних маршрутів постачання енергоресурсів, нестабільністю світових енергетичних ринків та необхідністю адаптації діяльності нафтогазових компаній до вимог Європейського Союзу щодо сталого розвитку та імплементації ESG-принципів. Традиційні моделі управління дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності, що зумовлює потребу у формуванні адаптивних бізнес-моделей, здатних забезпечувати швидке реагування на зовнішні зміни, підвищення операційної ефективності та інтеграцію економічних, екологічних і соціальних пріоритетів у стратегічний розвиток компаній.

Дисертаційна робота *Ніколаєва Д.П.* безпосередньо спрямована на вирішення зазначених актуальних проблем. Важливо підкреслити, що робота виконувалась відповідно до плану науково-дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка», зокрема: «Забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств: теоретико-методологічні та практичні аспекти» (номер державної реєстрації 0119U000743, 2019-2023 рр.) та «Новітні теорії економіки та їх інструментарій в умовах актуальних викликів і загроз розвитку» (номер державної реєстрації 0124U003549, 2024-2028 рр.).

З огляду на вищезазначене, обрана тема дисертаційної роботи є актуальною, має вагоме теоретико-методичне значення та очевидну практично-прикладну цінність для менеджменту підприємств нафтогазової промисловості України.

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

Ретельне ознайомлення із текстом дисертаційної роботи *Ніколаєва Д.П.*

дозволяє зробити висновок, що сформульовані наукові положення, висновки та прикладні рекомендації характеризуються високим ступенем обґрунтованості та достовірності. Мета дослідження, поставлені завдання, а також визначені об'єкт і предмет повністю узгоджуються між собою та адекватно відображають сутність обраної наукової проблематики.

Здобувачем успішно застосовано комплекс фундаментальних методів економічної науки, заснованих на системному та міждисциплінарному підходах, зокрема:

- аналіз і синтез, індукція та дедукція, узагальнення і систематизація – для дослідження еволюції концепції сталого розвитку, обґрунтування теоретичних положень роботи, уточнення понятійного апарату дослідження;

- логіко-змістовного аналізу, наукової абстракції та системний підхід – для обґрунтування науково-теоретичних підходів до формування стратегії сталого розвитку нафтогазових компаній і розгляду їх як складних соціально-економічних систем;

- порівняльний аналіз, методи аналізу та узагальнення – для дослідження світового та вітчизняного досвіду реалізації стратегій сталого розвитку нафтогазових компаній і виявлення основних тенденцій їх розвитку;

- економіко-статистичні методи, метод інтегрального оцінювання та графічна візуалізація – для оцінювання рівня сталого розвитку нафтогазових компаній, аналізу їх діяльності та виявлення тенденцій і дисбалансів розвитку;

- методи моделювання, структурно-функціонального аналізу та наукової абстракції – з для розроблення концептуально-методичного підходу, побудови адаптивних бізнес-моделей і формування структурно-логічної моделі стратегії сталого розвитку нафтогазових компаній;

- методи експертних оцінок, анкетування, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод аналізу ієрархій, сценарний аналіз, статистичні методи обробки емпіричних даних із використанням програмного пакета SPSS – для оцінювання впливу факторів, перевірки гіпотез дослідження, аналізу взаємозв'язків між показниками, визначення рівня готовності підприємств до впровадження адаптивних бізнес-моделей, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку та обґрунтування стратегічних напрямів сталого розвитку нафтогазових компаній.

Інформаційна база дослідження є репрезентативною, надійною та різноплановою. Вона включає чинне законодавство України та нормативно-правові акти у сфері регулювання нафтогазової галузі, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України та інформаційні ресурси міжнародних організацій; офіційні звіти й доповіді ООН з питань сталого розвитку; публікації у фахових наукових виданнях, матеріали наукових конференцій; фінансову й нефінансову звітність нафтогазових компаній.

Високий ступінь обґрунтованості рекомендацій здобувача підтверджується їх успішною практичною апробацією та впровадженням у діяльність реальних суб'єктів господарювання нафтогазового сектору, зокрема: АТ «Укрнафта» (довідка № б/н від 04.03.2026 р.), НАК «Нафтогаз України» (довідка № 541/45/7-вих. від 16.02.2026 р.); АТ «Укргазвидобування» (довідка № 458-4 від 02.03.2026 р.), а також у навчальний процес Національного

3. Зміст дисертації, її завершеність, оформлення та стиль викладу

Дисертаційна робота *Николаєва Д.П.* є цілісним, завершеним та логічно структурованим науковим дослідженням. Загальний обсяг дисертації викладений на 336 сторінках. Робота містить 55 таблиць та 46 рисунки, що свідчить про високий рівень узагальнення матеріалу та якісну візуалізацію результатів. Список використаних джерел містить 164 найменування (розміщений на 17 сторінках). Структура дисертації включає анотацію, вступ, три взаємопов'язані розділи, загальні висновки та 16 додатків.

У першому розділі «Теоретичні засади формування стратегії сталого розвитку підприємства» здобувачем здійснено глибокий теоретичний аналіз категоріального апарату. Досліджено сутність і еволюцію концепції сталого розвитку, узагальнено науково-теоретичні підходи до формування стратегій сталого розвитку підприємства, а також глобальні тенденції та особливості реалізації стратегій сталого розвитку підприємств у нафтогазовій галузі. Сформовано гіпотезу дослідження.

У другому розділі «Аналіз досвіду реалізації стратегій сталого розвитку у практиці нафтогазових компаній» автором проаналізовано тенденції розвитку нафтогазової галузі. Досліджено особливості реалізації стратегій сталого розвитку у практиці міжнародних та вітчизняних нафтогазових компаній. Розроблено та обґрунтовано методичний підхід до оцінювання рівня сталого розвитку нафтогазових компаній України, здійснено оцінку діяльності компаній галузі на основі запропонованого підходу.

У третьому розділі «Концептуально-методичні підходи до формування стратегії сталого розвитку нафтогазових компаній України на основі адаптивних бізнес-моделей» обґрунтовано концептуально-методичний підхід до формування адаптивних бізнес-моделей сталого розвитку нафтогазових компаній; удосконалено науково-методичний базис оцінювання трансформаційної готовності нафтогазових компаній до впровадження адаптивних бізнес-моделей у систему стратегічного управління сталим розвитком; розроблено та апробовано модель оцінювання ризикостійкості нафтогазових компаній, розроблено диференційовані сценарії сталого розвитку для нафтогазових компаній України

Стиль викладу матеріалу є чітким, послідовним, суворо науковим та академічно грамотним. Оформлення дисертації повністю відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України та стандартам, що висуваються до кваліфікаційних наукових праць.

4. Наукова новизна одержаних автором дисертації результатів

Наукова новизна отриманих дисертаційної роботи *Николаєва Д.П.* полягає у розвитку теоретико-методичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо формування стратегії сталого розвитку нафтогазових компаній України на основі адаптивних бізнес-моделей в умовах трансформації енергетичного ринку, посилення ризиків і зростання невизначеності. .

Ключовими елементами наукової новизни, що виокремлюють особистий внесок здобувача, є:

удосконалено:

- науково-теоретичні підходи до розроблення стратегії сталого розвитку нафтогазових компаній (п.1.2, с.51-75), суть яких полягає в інтеграції принципів сталого розвитку з адаптивними бізнес-моделями у систему стратегічного управління, що реалізується на основі організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку;

- методичний підхід до оцінювання рівня сталого розвитку нафтогазових компаній (п.2.3., с.139-167). Він, на відміну від існуючих, базується на адаптованій системі індексів SDM та інтегральному індексу сталого розвитку (ISDM), забезпечує комплексне і порівняльне оцінювання рівня ESG-зрілості компаній, дозволяє виявити дисбаланс між складовими сталого розвитку, визначити позиції компаній у просторі сталого розвитку й встановити взаємозв'язок між ESG-показниками та результатами фінансово-економічної діяльності;

- концептуально-методичний підхід до формування адаптивних бізнес-моделей (п.3.1, с.171-193), що передбачає поєднання системи цілей, критеріїв і показників сталого розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів галузевого середовища та реалізується у розробленому механізмі забезпечення сталого розвитку, у трьох параметричній моделі оцінювання, що дало змогу обґрунтувати напрями адаптації бізнес-моделей до трансформації енергетичного ринку;

- науково-методичний базис оцінювання готовності нафтогазових компаній до впровадження адаптивних бізнес-моделей у систему стратегічного управління сталим розвитком (п.3.2, с.191-246). На відміну від існуючих він ґрунтується на інтеграції технологічних трендів, емпіричних даних і методів статистичного аналізу;

- обґрунтування стратегічних напрямів підвищення рівня сталого розвитку нафтогазових компаній України (п.3.3, с.226-246) беручи на основу моделі оцінювання ризиків із використанням інтегрального індексу ризикостійкості нафтогазових компаній України та сценарного підходу до формування стратегічних рішень;

дістала подальшого розвитку:

- змістовна характеристика сталого розвитку підприємства (п.1.1, с.31-50). Автором запропоновано поняття «сталий розвиток нафтогазової компанії» як інтегрованої системи економічних, технологічних, соціальних та екологічних характеристик, що забезпечують довгострокову результативність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та відповідність ESG-принципам з урахуванням галузевої специфіки функціонування підприємств нафтогазового сектору.

Усі вищезазначені результати є особистим здобутком автора, належним чином аргументовані та логічно доведені у тексті роботи.

5. Відсутність (наявність) порушень принципів академічної доброчесності.

Комплексний аналіз представленої дисертації та опублікованих за її темою

наукових статей дозволяє констатувати повну відповідність дій здобувача вимогам академічної добросовісності. Процеси інтеграції сторонніх наукових ідей, методичних розробок чи статистичних баз даних здійснювалися із обов'язковим дотриманням правил цитування та фіксацією релевантних посилань у списку використаної літератури. Частка особистої участі здобувача у колективних наукових працях чітко диференційована та виокремлена. Матеріали дослідження є результатом власного наукового пошуку автора, що верифікує самостійний характер дисертації та виключає наявність порушень академічної етики.

6. Дискусійні питання та основні зауваження

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу *Ніколева Д.В.* яка характеризується достатнім науковим рівнем та прикладним значенням, висловлюю деякі дискусійні положення та зауваження:

1. Представлена у підрозділі 1.1 систематизація наукових підходів до трактування сталого розвитку та сталого розвитку підприємства (табл. 1.4, стор. 48-49, табл.1.5, стор. 50) є ґрунтовною та логічно побудованою. Водночас окремі положення таблиць частково дублюються за структурою та змістом, що дещо ускладнює розмежування теоретичних підходів до сталого розвитку та підходів до його трактування на рівні підприємства. Більш чітке розмежування зазначених рівнів аналізу дозволило б підвищити аналітичну цінність проведеної систематизації.

2. Запропонований організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку нафтогазових компаній (п. 1.2, рис. 1.4, стор. 64) є концептуально цілісним та комплексно відображає взаємозв'язки між внутрішнім і зовнішнім середовищем, адаптивними бізнес-моделями, інструментами реалізації та результатами сталого розвитку. Позитивним є врахування в структурі механізму впливу ризиків і викликів, регуляторного середовища та ESG-орієнтирів. Водночас методична складова механізму розкрита менш детально. Поряд із достатньо повним відображенням функціональних складових механізму, методи забезпечення сталого розвитку не виокремлено як самостійний елемент організаційно-економічного механізму. Зокрема, доцільним видається більш чітке відображення методів стратегічного аналізу, оцінювання, прогнозування, моніторингу та управління ризиками. Таке уточнення дозволило б посилити методичну завершеність авторського підходу та більш повно розкрити логіку функціонування запропонованого механізму.

3. Представлена модель складових потенціалу сталого розвитку підприємства (п. 1.2, рис. 1.5, стор. 66) є змістовною та дозволяє комплексно охарактеризувати ключові напрями формування потенціалу підприємства для забезпечення його сталого розвитку. Водночас потребують додаткового обґрунтування критерії виділення фінансової, виробничої, кадрової, інноваційної та управлінської складових, а також їх взаємозв'язок у межах єдиної системи управління потенціалом сталого розвитку підприємства. Більш детальне пояснення принципів такого групування посилює б теоретичну обґрунтованість авторського підходу та його методичну завершеність.

4. Представлена система факторів впливу на сталий розвиток нафтогазових компаній (п.1.3, рис. 1.8, стор. 76) є змістовною та дозволяє

систематизувати ключові чинники зовнішнього середовища за рівнем і тривалістю їх впливу. Позитивним є виокремлення фундаментальних, глобальних макроекономічних та національних факторів, що формують умови функціонування нафтогазової галузі. Разом із тим воєнні ризики не виділені як окрема група факторів, хоча в сучасних умовах саме вони значною мірою визначають інвестиційну активність, безпеку виробничої інфраструктури, логістичні можливості та стратегічні пріоритети розвитку нафтогазових компаній України. Більш чітке відображення геополітичних та воєнних ризиків дозволило б повніше врахувати специфіку функціонування вітчизняних підприємств нафтогазового сектору в умовах тривалої нестабільності зовнішнього середовища.

5. Підрозділ 3.3 (стор. 226) характеризується високим рівнем аналітичного опрацювання матеріалу, зокрема щодо оцінювання ризиків сталого розвитку, застосування методу аналізу ієрархій, сценарного моделювання та апробації авторської моделі управління ризиками. Разом із тим заявлена в назві підрозділу орієнтація на «напрями підвищення сталого розвитку нафтогазових компаній України» реалізована не повною мірою, оскільки основний акцент зроблено на аналітичних процедурах, оцінюванні ризиків та обґрунтуванні стратегічних сценаріїв розвитку. Більш детальне структурування та виокремлення безпосередньо управлінських напрямів, заходів та інструментів підвищення рівня сталого розвитку нафтогазових компаній України дозволило б посилити відповідність змісту підрозділу його назві та підвищити практичну спрямованість отриманих результатів.

Висловлені зауваження та дискусійні питання в жодному разі не знижують загальну наукову та практичну цінність дисертаційної роботи Ніколев Д.В., а лише вказують на багатоаспектність проблеми та слугують орієнтиром для подальших наукових пошуків автора.

7. Повнота викладу основних положень, висновків і рекомендацій, поданих у дисертації, в опублікованих працях

Основні наукові положення, результати, теоретичні висновки та практичні рекомендації дисертаційної роботи *Ніколаєва Д.П.* повністю та всебічно відображені в опублікованих працях здобувача.

За темою дисертації опубліковано 14 наукових праць загальним обсягом 5,3 друкованих аркушів, з яких особистий внесок автора становить 4,13 друкованих аркушів. У доробку здобувача:

5 статей у профільних наукових фахових виданнях України, які зареєстровані у міжнародних наукометричних базах даних (з них 3 статті виконані одноосібно);

9 публікацій у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, що засвідчують належну апробацію результатів дослідження.

Зміст опублікованих праць повністю відповідає сутності дисертаційної роботи, що свідчить про дотримання здобувачем усіх вимог чинного законодавства України щодо публікації результатів дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Загальний висновок

Дисертаційна робота *Ніколаєва Дмитра Петровича* на тему «Формування стратегії сталого розвитку нафтогазових компаній України на основі адаптивних бізнес-моделей», є завершеною, самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, яка вирішує важливе науково-прикладне завдання щодо розвитку теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій стосовно формування стратегії сталого розвитку нафтогазових компаній України на основі адаптивних бізнес-моделей в умовах трансформації енергетичного ринку, посилення ризиків і зростання невизначеності.

За своєю актуальністю, рівнем теоретичного узагальнення, обґрунтованістю методичного інструментарію, достовірністю висновків та повнотою впровадження результатів дисертація повністю відповідає вимогам пунктів 6-9 «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 року № 44 (зі змінами та доповненнями).

Її автор, *Ніколаєв Д.П.*, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки).

Офіційний опонент:

д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту та
адміністрування Івано-Франківського
національного технічного університету
нафти і газу

Ірина КІНАШ

Підпис посвідчую:

Учений секретар ІФНТУНГ

Володимир ХОМИН