

Рішення
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

ПОНОМАРЕНКУ Руслану Валерійовичу, 1977 року народження, громадянину України, освіта вища: у 1999 році Державну металургійну академію України за спеціальністю «Економіка підприємства» отримавши диплом магістра, працює у Акціонерному товаристві "Нікопольський завод феросплавів", виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом ректора Українського державного університету науки і технологій Міністерства освіти і науки України, м. Дніпро, від 29 квітня 2026 року №199к, у складі:

Голови разової спеціалізованої вченої ради -	ЧАРКІНОЇ Тетяни Юріївни, доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри економіки та менеджменту Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро;
Рецензентів -	ЗАДОЇ Вячеслава Олександровича, доктора економічних наук, доцента, доцента кафедри економіки та менеджменту Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро; ЧЕРНИШЕВОЇ Олени Михайлівни, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту та фінансів Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро;
Офіційних опонентів -	ВАРАВИ Лариси Миколаївни, доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри менеджменту і адміністрування Криворізького національного університету, м. Кривий Ріг; ЯСТРЕМСЬКОЇ Олени Миколаївни, доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри менеджменту, логістики та інновацій Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків.

на засіданні 19 червня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування

Руслану ПОНОМАРЕНКУ

на підставі публічного захисту дисертації «Теоретичні основи та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємств» за спеціальністю 073 Менеджмент.

Дисертацію виконано в Українському державному університеті науки і технологій, м. Дніпро, Міністерство освіти і науки України.

Науковий керівник: Світлана ДОВБНЯ, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня Українського державного університету науки і технологій.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, який містить нові науково обґрунтовані результати проведених здобувачем досліджень, теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу

стратегічного планування розвитку підприємств.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретичних основ, розробці комплексного методичного інструментарію та практичних рекомендацій зі стратегічного планування розвитку підприємств відповідно до сучасних особливостей суспільно-економічних процесів, глобалізаційних, соціально-економічних, політичних та воєнних викликів. Основні положення наукової новизни, що мають теоретичне та практичне значення, полягають в наступному.

Вперше:

- розроблено методичний інструментарій комплексного стратегічного аналізу, який на відміну від традиційних методів, що переважно базуються на експертному оцінюванні, передбачає послідовну реалізацію трьох оригінальних авторських методичних підходів: діагностики внутрішнього середовища підприємства з використанням експрес-оцінки та поглибленого аналізу; дворівневої динамічної оцінки ближнього зовнішнього середовища; аналізу впливу факторів дальнього зовнішнього середовища з урахуванням сили їх впливу та вірогідності підсилення в майбутньому. Розроблений інструментарій відзначається системністю, однаковістю підходу до процедури діагностики по кожному аналітичному напрямку, кількісним оцінюванням, що забезпечує об'єктивність та достовірність результатів; отримання узагальнюючих та інтегральних оцінок і, відповідно, однозначність висновків щодо стану підприємства та зовнішнього середовища, а також можливість порівняння їх в динаміці, що забезпечить прийняття обґрунтованих стратегічних рішень;

- запропоновано ітеративну процедуру вибору корпоративної стратегії з використанням графу стратегічного вибору та матриці врахування впливу дальнього зовнішнього середовища, у межах якої надано рекомендації щодо можливих стратегій розвитку підприємства в залежності від ідентифікації стану середовища функціонування підприємства. Розроблена процедура базується на результатах комплексного стратегічного аналізу, що сприяє підвищенню обґрунтованості вибору стратегії. Розроблені граф та матриця стратегічного вибору є підґрунтям для формування оптимальної стратегії розвитку конкретного підприємства.

Удосконалено:

- методичний підхід до оцінювання ближнього зовнішнього середовища, який на відміну від існуючих підходів, що базуються переважно на якісному оцінюванні факторів та використанні експертних методів передбачає кількісне оцінювання за допомогою розробленої розгорнутої системи показників, що дозволяє уникнути суб'єктивізму та забезпечує достовірність отриманих результатів та динамічну оцінку. На відміну від інших методів стратегічного аналізу, запропоновано формування узагальнюючих показників по окремих напрямках оцінки та інтегрального показника, який дозволяє в цілому оцінити вплив факторів ближнього зовнішнього середовища з урахуванням ступені сприятливості можливостей і сили впливу загроз. Це в свою чергу дає можливість однозначного трактування і глибокого розуміння ситуації;

- методичний підхід до оцінювання внутрішнього середовища підприємства, який на відміну від традиційних підходів складається з двох методик експрес-діагностики та поглибленого аналізу. Обґрунтована розширена система показників по всім оціночним напрямкам дозволяє всебічно оцінити стан та тенденції розвитку підсистем підприємства. Для забезпечення однозначності і зрозумілості висновків передбачається формування узагальнюючих оцінок по окремих підсистемах і інтегральної оцінки стану підприємства в цілому;

- методичний підхід до оцінки дальнього зовнішнього середовища підприємства, який дозволяє оцінювати не тільки силу впливу окремих факторів, а і вірогідність посилення/послаблення впливу, що сприяє підвищенню обґрунтованості рішень щодо перспектив розвитку підприємства;

- підхід щодо формування системи збалансованих показників (BSC-підхід). Він, на відміну від існуючих, передбачає: формування ієрархічної дворівневої системи збалансованих показників відповідно до обґрунтованих вище двох типів стратегічних цілей; функціональний підхід до формування системи збалансованих показників другого рівня шляхом виділення таких блоків, які за назвою та змістом краще

відповідають специфіці промислового підприємства, а саме: «Маркетингова діяльність», «Постачання та виробництво», «Фінансова діяльність» та «Управління персоналом». Обґрунтовано склад цілей та показників по кожному блоку BSC, а також розроблено стратегічну карту підприємства. Удосконалений підхід підвищує якість і обґрунтованість стратегічного планування, в більшій ступені відповідає специфіці промислових підприємств, а також сприяє покращенню реалізації стратегічних планів за рахунок персоналізованої відповідальності та можливостей дієвої мотивації;

- багатокритеріальний підхід до відбору стратегічних проєктів на основі критеріїв значущості, прибутковості, терміновості, який дозволяє при формуванні стратегічної програми орієнтуватися не тільки на економічну ефективність, а й соціальну спрямованість, екологічність (дотримання принципів сталого розвитку).

- методико-організаційне забезпечення розробки стратегічного плану. На відміну від описового, як правило, фрагментарного характеру сутності стратегічного плану обґрунтована загальна структура стратегічного плану та охарактеризований зміст кожного з розділів, визначено методи та відповідальних за їх реалізацію, форми представлення. З метою організаційного забезпечення реалізації стратегії запропоновано формування стратегічного комітету та відділу стратегічного планування і контролю як матричних елементів організаційної структури. Обґрунтовані функції і завдання цих підрозділів. Запропоновані методичні розробки забезпечують системний підхід; детальне науково-обґрунтоване опрацювання всіх етапів стратегічного планування; зрозумілу логічну послідовність та результативно-інформаційний взаємозв'язок між окремими етапами; чітко визначену відповідальність за їх реалізацію, на тлі чого підвищується як якість стратегічного плану, так і можливість його реалізації.

Дістали подальшого розвитку:

- хронологія еволюції стратегічного планування у відповідності до розвитку суспільно-економічних відносин, теорії управління та потреб практичного менеджменту. Виділено три види (підходи) стратегічного планування: конкурентне, коли основний фокус уваги був зосереджений на оцінці та підсиленні конкурентної позиції підприємства; системне, в межах якого відбувся подальший розвиток та систематизація методів стратегічного планування і розширення їх практичного застосування; партнерське (сучасний етап, початок ХХІ століття), який у зв'язку з суттєвим ускладненням зовнішнього середовища та пришвидшенням його динаміки вимагає взаємодії учасників економічних відносин за для досягнення загальної вигоди. Визначено характерні риси сучасного виду стратегічного планування, які визначають вимоги до особливостей його проведення, необхідних методів та методик;

- понятійно-категоріальний апарат, відмінність якого полягає у врахуванні особливостей сучасного етапу розвитку теорії управління, зокрема запропонована трактовка сутності таких базових категорій як «стратегічне планування», «стратегія», «стратегічний аналіз», «стратегічний план». Запропоновані визначення чітко розмежовують зміст понять, дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки між ними, створюють теоретичну основу для подальших методичних напрацювань;

- модель стратегічного планування, що передбачає послідовну реалізацію трьох укрупнених блоків: аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; цілепокладання; дослідження альтернатив та вибору раціональної стратегії розвитку підприємства. На відміну від існуючих моделей запропоновано розглядати два види стратегічних цілей: основні стратегічні цілі та цілі стратегічного спрямування, а також чітко визначено роль і місце системи стратегій (корпоративної, конкурентної, функціональних) в процесі стратегічного планування. Ці теоретичні напрацювання забезпечують системний підхід, дозволяють чітко представити стратегічне планування як бізнес-процес, зрозуміти передумови і очікувані результати кожного етапу цього процесу, а також взаємозв'язок між ними; встановити обґрунтовану відповідальність за реалізацію кожного етапу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні напрацювання доведені до рівня методичного забезпечення, використовуються в практичному менеджменті з ціллю підвищення обґрунтованості та

результативності стратегічного планування. Теоретико-методичні напрацювання можуть бути використані в умовах підприємств різних галузей промисловості та комерційних організацій, в діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування, в наукових організаціях та навчальних закладах. Запропонований комплексний методичний інструментарій стратегічного аналізу є високо уніфікованим і має необмежену сферу застосування. Процедура стратегічного планування може використовуватись на макро-, мезо- і мікрорівнях управління для різних суб'єктів господарювання. Запропонована система збалансованих показників може застосовуватись на підприємствах різних галузей з урахуванням їх специфіки.

Всі теоретико-методичні результати апробовано в умовах акціонерного товариства «Нікопольський завод феросплавів» (АТ «НЗФ»). На основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства та оцінки його внутрішнього стану розроблено систему його стратегічних установок вищого порядку, стратегію розвитку, систему стратегічних цілей. З метою подальшої конкретизації стратегічних цілей, їх декомпозиції в часі та просторі та візуалізації стратегій розроблено систему збалансованих показників по удосконаленій методиці та стратегічну карту. Запропоновано ряд інвестиційних проєктів, спрямованих на досягнення визначених цілей, виконана їх оцінка по критеріях значущості, економічної доцільності та терміновості та розроблена стратегічна програма діяльності підприємства. Використання методичного інструментарію в умовах АТ «НЗФ» свідчить про практичну значущість теоретико-методичних напрацювань, викладених в дисертації.

Пропозиції дисертації використовуються Українською асоціацією виробників феросплавів та іншої електрометалургійної продукції, підприємствами металургійної промисловості, закладом вищої освіти в процесі підготовки студентів галузі знань 07 Управління і адміністрування.

Українська асоціація виробників феросплавів та іншої електрометалургійної продукції (довідка від 10.02.2026) використовує запропонований дисертантом інструментарій для покращення процесу стратегічного планування з урахуванням адаптації до вимог СВАМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) та посилення координації зусиль виробників при формуванні спільних стратегічних цілей функціонування.

ТОВ «ДНІПРОМЕТІЗ ТАС» (довідка № 40/24 від 30.03.2026) використовує комплексний підхід до стратегічного аналізу, що базується на системі кількісних індикаторів, та сприяє обґрунтованості стратегічних рішень, а також удосконалену систему збалансованих показників, що за своєю структурою та складом показників в повній мірі відповідає потребам підприємства.

ПрАТ «СЕНТРАВІС ПРОДАКШН ЮКРЕЙН» (довідка № 01/247 від 30.03.2026) у практичну діяльність підприємства впровадило: методику аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства, використання якої дозволило систематизувати фактори впливу та ідентифікувати ключові ризики функціонування у прогностичному періоді; методичний підхід до стратегічного вибору варіантів функціонування, що дозволило керівництву обґрунтовано уточнити корпоративну стратегію, враховуючи наявний ресурсний потенціал; методичний підхід до декомпозиції стратегічних цілей, що дозволяє конкретизувати їх у часі і просторі, чітко встановити відповідальність за досягнення, підвищити зрозумілість стратегічних орієнтирів діяльності підприємства.

Український державний університет науки і технологій, кафедра економіки та підприємництва ім Т.Г. Беня (акт про впровадження від 23.03.2026 №14-33/13/1) запровадив розробки дисертанта у процес підготовки здобувачів спеціальності 076 Підприємництво та торгівля першого (бакалаврського) та D3 Менеджмент другого (магістерського) рівнів вищої освіти. У процесі підготовки здобувачів за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» першого (бакалаврського) рівня на освітній програмі «Економіка та управління підприємством» при викладанні освітнього компонента «Стратегія підприємства» використано запропоновані в дисертації теоретичні засади формування стратегічних установок вищого порядку та механізм обґрунтування та вибору стратегії підприємства. У процесі підготовки здобувачів другого

(магістерського) рівня за спеціальністю D3 Менеджмент за освітньою програмою «Управління підприємницькою діяльністю» при викладанні освітнього компонента «Управління стратегічними змінами підприємницьких структур» застосовано: теоретичні положення щодо сутності, особливостей, характеристик основних елементів стратегічного управління; структурно-логічну модель стратегічного планування в умовах динамічних змін; комплексний методичний інструментарій проведення стратегічного аналізу; методичне забезпечення формування плану стратегічних змін та його інформаційно-організаційне забезпечення.

Дисертація виконана державною мовою та оформлена згідно вимог, встановлених МОН. Дисертаційна робота викладена на 350 сторінках. Текст основної частини дисертації становить 286 сторінок.

За результатами дисертаційної роботи опубліковано 17 наукових праць, серед яких 8 наукових статей у фахових наукових виданнях, тези доповідей на 3 міжнародних наукових конференціях і 6 на всеукраїнських наукових конференціях а саме:

Статті у наукових фахових виданнях України :

1. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси. *Бізнес Інформ.* 2023. № 10. С. 321–328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-321-328>. (Особистий внесок автора: дослідження еволюції стратегічного планування у взаємозв'язку з розвитком суспільно-економічних відносин та характеристика особливостей сучасного етапу).

2. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Розвиток функціонального підходу до стратегічного планування в умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/artikle/view/3545>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-2> (Особистий внесок автора: визначення сутності стратегічного планування та розробка функціонального підходу до його здійснення, який полягає у послідовній реалізації основних підфункцій: цілепокладання, прогнозування, моделювання та програмування).

3. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/artikle/view/5017> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-135> (Особистий внесок автора: визначення сутності стратегічного аналізу та обґрунтування основних факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на перспективи розвитку підприємства).

4. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства. *Економічний простір.* 2025. № 200. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.34-41> (Особистий внесок автора: обґрунтування системи показників стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства на процедури проведення аналізу).

5. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Аналіз ближнього зовнішнього середовища підприємства: фактори, показники, інтегральні оцінка. *Інфраструктура ринку.* 2025. № 86. С. 111–116. (Особистий внесок автора: методика кількісного аналізу ближнього зовнішнього середовища підприємства, що передбачає інтегральну оцінку впливу факторів на стратегію підприємства).

6. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Методичні засади цілепокладання в процесі стратегічного планування. *Економіка та суспільство.* 2025. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6646> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-23> (Особистий внесок автора: обґрунтування ієрархії цілей підприємства та їх взаємозв'язку з корпоративною, діловою та функціональними стратегіями).

7. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Ієрархічна система збалансованих показників як інструмент стратегічного планування. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 5 (56). С. 476–482. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-65> (Особистий внесок автора: удосконалена ієрархічна система збалансованих показників, яка дозволяє конкретизувати і забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства).

8. Пономаренко Р. В., Довбня С. Б. Модель стратегічного планування як

теоретико-методичне підґрунтя процесу стратегування. Бізнес Інформ. 2025. № 12. С. 473–482. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-473-482> (Особистий внесок автора: модель стратегічного планування та змістовна характеристика її етапів).

Тези доповідей та матеріали науково-практичних конференцій :

9. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Нові реалії стратегічного планування: від конкуренції до партнерства. Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформації економіки : зб. наук. ст. за матер. ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 11–12 квіт. 2024 р.). Дніпро : ПІБТ УДУНТ, 2024. С. 112–114.

10. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Стратегічний аналіз як інструмент обґрунтування стратегії підприємства в умовах розбудови економіки України. Економічне відродження України: проблеми, виклики, перспектива : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпро, 30 берез. 2023 р.). Дніпро : УДУНТ, 2023. С. 115–117.

11. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Еволюція стратегічного планування: від бюджетування до партнерства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матер. ХІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 13 верес. 2024 р.). Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 157–158.

12. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Аналіз внутрішнього середовища підприємства в системі стратегічного менеджменту. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін : зб. наук. пр. VII Всеукр. наук.-практ. конф. (Полтава, 31 жовт. 2024 р.). Полтава : ПДАУ, 2024. С. 67–70.

13. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Фактори та індикатори стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матер. XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 12 верес. 2025 р.). Одеса : ОНЕУ, 2025. С. 170–172.

14. Пономаренко Р. В., Довбня С. Б. Методичний підхід до стратегічного аналізу внутрішнього стану підприємства. Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки : зб. наук. матер. X Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 24 квіт. 2025 р.). Дніпро : ДМетІ УДУНТ, 2025. С. 138–141.

15. Пономаренко Р. В., Довбня С. Б. Систематизація факторів аналізу ближнього зовнішнього середовища підприємства. Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження : матер. II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Херсон, 21 трав. 2025 р.). Херсон : ХДАЕУ, 2025. С. 347–352.

16. Пономаренко Р. В. Інтегральна оцінка впливу факторів ближнього зовнішнього середовища на стратегію підприємства. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін : зб. наук. пр. VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (Полтава, 30 жовт. 2025 р.). Полтава : ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 164–166.

17. Пономаренко Р. В. Стратегічний менеджмент епохи диджиталізації як драйвер розвитку вітчизняних підприємств. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та менеджменту в епоху глобальних загроз : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 27 листоп. 2025 р.). Дніпро : ННІ ДМетІ УДУНТ, 2025. С. 19–22.

Апробація результатів дисертації: Ключові положення та одержані результати дослідження пройшли апробацію на 9 науково-практичних конференціях, із яких 3 міжнародні: «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформації економіки», (Дніпро, 11–12 квіт. 2024 р.), «Економічне відродження України: проблеми, виклики, перспектива» (Дніпро, 30 берез. 2023 р.), «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (Одеса, 13 верес. 2024 р.), «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (Полтава, 31 жовт. 2024 р.), Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матер. XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 12 верес. 2025 р.), «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпро, 24 квіт. 2025 р.), «Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження» (Херсон, 21 трав. 2025 р.), «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (Полтава, 30 жовт. 2025 р.), «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та менеджменту в епоху глобальних загроз» (Дніпро, 27

листоп. 2025 р.).

У дискусії взяли участь голова, рецензенти та офіційні опоненти:

ЧАРКІНА Тетяна Юріївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Українського державного університету науки і технологій (голова разової спеціалізованої вченої ради) відмітила належний науковий рівень дисертаційного дослідження та позитивно оцінила отримані результати, спрямовані на розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного планування розвитку підприємств.

ВАРАВА Лариса Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Криворізького національного університету, м. Кривий Ріг (офіційний опонент) поряд із загальною позитивною оцінкою дисертаційної роботи підкреслила наявність дискусійних питань, 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 принципологічного 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 розглянути 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 різняться. 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 розмежування 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.

ЯСТРЕМСЬКА Олена Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, логістики та інновацій Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків (офіційний опонент), позитивно оцінюючи науковий рівень та практичну значущість дисертаційного дослідження Р. В. Пономаренка, виокремила наступні дискусійні положення:

1. Щодо типізації стратегічних цілей (с. 95-96, 210-220)

У першому розділі роботи автор пропонує оригінальну концепцію розмежування «основних стратегічних цілей» та «цілей стратегічного спрямування». Погоджуючись із автором у тому, що таке структурування дозволяє краще ідентифікувати вектори розвитку, слід зауважити на потенційних управлінських ризиках. У сучасній теорії менеджменту існує загроза так званої втрати стратегічного фокусу при надмірній деталізації цілепокладання. Виникає питання: чи не призведе така ієрархія цілей до суттєвого ускладнення системи контролю та розмивання уваги топ-менеджменту в умовах дефіциту часу на прийняття рішень? Автору доцільно було б пояснити механізм пріоритезації цих цілей у випадку виникнення конфлікту між довгостроковим спрямуванням та поточними стратегічними завданнями.

2. Щодо періодизації еволюції стратегічного планування та визначення відмінних рис сучасного етапу (с. 45-52)

Характеризуючи сучасний етап стратегічного планування, автор зазначає суттєвий вплив цифровізації економіки та бізнес-процесів на організацію процесу стратегічного планування, як одного із вагомих факторів кардинальних змін процесу стратегічного планування. Але доцільно було б більш детально пояснити механізм впливу цифровізації на процес створення стратегічного плану та контроль його виконання.

3. Щодо уточнення поняття «стратегічний проект» і процедури відбору проектів для реалізації (с. 231 – 235).

Представляючи методичний підхід до розробки та деталізації стратегій підприємства, автор зазначає, що «для успішного досягнення стратегічних цілей доцільно використовувати не лише КРІ як критерії вимірювання цілей, а й ідентифікувати стратегічні проекти, заходи, програми, які є способами досягнення цілей та за своїм змістом є більш конкретними та можуть бути оцінені з використанням традиційних інструментів проектного аналізу». Далі автор зосереджується на методиці пріоритезації стратегічних проектів та їх відбору до реалізації.

Доречним було б більш чітко окреслити поняття «стратегічний проект», відзначити, який саме унікальний критерій відрізняє «стратегічний проект» в авторському трактуванні від звичайного інвестиційного проекту.

Також дискусійним є питання щодо вагомості критеріїв (значущість, прибутковість, терміновість) в авторській моделі.

4. Щодо матричних елементів та конфлікту повноважень (с. 240-249)

Обґрунтовуючи необхідність створення Стратегічного комітету та відділу стратегічного планування, автор наділяє ці органи значними повноваженнями в системі управління. Впровадження таких матричних елементів у традиційні лінійно-функціональні структури промислових підприємств часто супроводжується прихованим або відкритим спротивом середньої ланки менеджменту. Виникає питання щодо потенційного конфлікту інтересів між членами Комітету та чинними функціональними директорами. У роботі недостатньо приділено увагу моментам нівелювання загроз дублювання функцій та механізму узгодження рішень.

5. Щодо апробації методики комплексного стратегічного аналізу в умовах АТ «НЗФ» (с. 249-272)

Демонструючи особливості авторського підходу до проведення стратегічного аналізу за даними АТ «НЗФ» автором недостатньо окреслене питання вибору експертів для відбору контрольованих параметрів стану середовища функціонування підприємства та визначення їх вагомості в аналізованих підсистемах. Доречним було б

у подальших дослідженнях приділити цьому питанню більш уваги, що ще більше підвищить цінність методики, у першу чергу, для практиків бізнесу.

Зазначені міркування та зауваження мають на меті окреслити перспективні вектори майбутніх пошуків здобувача і не впливають на фундаментальність висновків та достовірність представлених у дисертації положень. Робота Пономаренка Р. В. є цілісним і завершеним науковим дослідженням, а імплементація запропонованих рекомендацій у подальшій практичній діяльності сприятиме ще більш глибокому осмисленню механізмів стратегування на промислових підприємствах, зміцнюючи наукове підґрунтя для їхнього сталого розвитку.

ЗАДОЯ Вячеслав Олександрович, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро (рецензент) відзначаючи в цілому високий рівень обґрунтованості теоретичних і методичних положень дисертації, її цілісність та логіку викладення матеріалу, підкреслив певні дискусійні питання та надав рекомендації:

1. Відповідно до авторської моделі стратегічного планування (с. 84-86, 90-92) місія формується під впливом зовнішнього середовища. Доцільно було б пояснити чи впливає на визначення місії та візії внутрішнє середовище? Яку точку зору з цього приводу має автор?

2. Цікавим є авторський динамічний підхід до аналізу внутрішнього середовища підприємства з використанням конкурентного порівняння (с. 173-177). Дискусійним є питання щодо кількості минулих періодів, які потрібно аналізувати. Чи доречно вивчати динаміку за декілька минулих періодів, особливо з врахуванням підвищеної динамічності, яка має місце і неодноразово підкреслювалась в дослідженнях?

3. Характеризуючи сучасний етап стратегічного планування автор підкреслює необхідність створення партнерських екосистем для успішного розвитку підприємницьких структур (с. 45-52). Доцільно було для підкреслення логічності та коректності розробленої періодизації стратегічного планування, зокрема, виділення партнерського етапу, більш чітко сформулювати, як саме партнерський характер планування проявив себе при апробації результатів дослідження в умовах АТ «НЗФ» (с. 258-272). Яким чином враховуються стратегії розвитку постачальників, посередників та інших учасників партнерської екосистеми при розробці стратегії конкретного підприємства?

4. Авторська методика пріоритезації реалізації стратегічних проєктів є цікавою і дозволяє підвищити прозорість та якість прийняття рішень щодо відсіву проєктів (с. 231-234). Проте дискусійним є питання оцінки проєктів за критеріями «значущість» та «терміновість». Чи є достатньо об'єктивною процедура оцінки кожного проєкту за вашою методикою?

ЧЕРНИШЕВА Олена Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро (рецензент) визнаючи належний науковий рівень роботи, її системність та логічну побудову, зазначає певні дискусійні моменти:

1. Авторська методика стратегічного аналізу передбачає визначення спочатку відносних величин порівняння з наступним переводом отриманих результатів у баливі характеристики (с. 173-177, 187-189). Чи не призводить переведення в бали результатів розрахунків до втрати конкретики (міри) значень показників? Чи не втрачається розуміння впливу фактору, оціненого показником на стан середовища функціонування?

2. Згідно авторського підходу при оцінці стану та перспектив розвитку внутрішнього (с. 174-178) та ближнього зовнішнього середовища (с. 188-191) передбачено визначення нейтральних характеристик, які у подальшому при розрахунку інтегральних характеристик не враховуються (отримують оцінку «нуль»). Дискусійним є питання щодо потреби ідентифікації таких характеристик.

3. Реалізація стратегічного плану залежить, з одного боку, від ґрунтовності його формування з використанням сучасного наукового інструментарію, а, з іншого боку, від наявності мотиваційних механізмів досягнення поставлених стратегічних цілей. Якщо перший аспект в дисертації є детально і на високому рівні опрацьованим, то другому аспекту не приділено достатньо уваги. Яке Ваше бачення мотивації успішного досягнення стратегічних цілей?

4. У третьому розділі роботи представляючи стратегічний план АТ «НЗФ» автор пропонує цілі на дворічний період (с. 277). Чи доречно вважати такий незначний проміжок часу достатнім для стратегічного планування?

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради;
«Проти» 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Пономаренку Руслану Валерійовичу ступінь доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент. Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова
разової спеціалізованої вченої ради



Тетяна ЧАРКІНА

Учений секретар

Тетяна РАДКЕВИЧ