

Прислано до  
ради РІФ  
Тольба 08.10.2024  
співідомити  
13 доз  
К.В.Д.  
Г.В.

## РЕЦЕНЗІЯ

офіційного рецензента доктора економічних наук,

Задої Вячеслава Олександровича

на дисертаційну роботу Пономаренка Руслана Валерійовича на тему:

«Теоретичні основи та методичний інструментарій стратегічного планування

розвитку підприємств», подану на здобуття ступеня доктора філософії

в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**Актуальність теми дослідження.** Сучасне функціонування вітчизняного промислового сектору характеризується безпрецедентною складністю, зумовленою накопиченням кризових явищ та загостренням воєнно-політичної ситуації. Ці деструктивні чинники провокують критичне зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища, що призводить до суттєвого погіршення фінансово-економічних показників діяльності господарюючих суб'єктів та ставить багатьох із них на межу виживання.

Зазначена складність і виклики воєнного стану обумовлюють об'єктивну потребу вітчизняних підприємств у забезпеченні власної стійкості. Більше того, кризова ситуація вимагає від менеджменту не лише інтенсифікації антикризових заходів у поточному режимі, а й формування науково обґрунтованої візії відновлення та розвитку у повоєнній перспективі. Така стратегічна орієнтація є життєво необхідною для збереження економічного потенціалу країни.

Вищезазначене актуалізує потребу у зміні парадигми стратегічного управління, яка повинна бути адаптованою до реалій перманентної нестабільності. Це безпосередньо обумовлює необхідність ґрунтовної актуалізації теоретико-методологічного базису стратегічного планування розвитку промислових підприємств. Саме розв'язанню цього комплексу завдань, спрямованих на формування інструментарію проактивного менеджменту, присвячена дисертаційна робота Пономаренка Р.В.

**Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами.** Наукові здобутки дисертації відповідають державним пріоритетам розвитку науки і техніки, зокрема щодо стратегій відновлення економіки України, зокрема:

- Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» № 2623-III від 11 липня 2001 року із змінами і доповненнями;

- Постанові Кабінету Міністрів України № 476 від 30 квітня 2024 р. «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.

Також робота відповідає тематичним планам кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня УДУНТ. Практична апробація результатів дисертації відбулася в межах науково-дослідної роботи № Х427010003, де автор розробив модель стратегічного планування для ПАТ «НЗФ», здійснив прогнозування фінансових результатів з урахуванням ключових факторів впливу та запропонував комплекс заходів з оптимізації виробничої програми та витрат.

**Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій.** Дисертаційне дослідження виконано на високому науково-методичному рівні. Обраний автором інструментарій повністю відповідає меті та завданням роботи, забезпечуючи об'єктивність і доказовість отриманих результатів.

Робота написана державною мовою, стиль викладення матеріалу – науковий, літературний.

Структура дисертаційної роботи відповідає встановленим вимогам та включає анотації українською та англійською мовами, вступ, огляд літератури (розділ 1 та підрозділ 2.1), теоретико-методичні засади стратегічного планування (розділ 2 та підрозділ 3.1), апробацію результатів власних досліджень в умовах ПАТ «НЗФ» (підрозділи 3.2, 3.3 розділу 3) та висновки після кожного розділу і загальні. Бібліографічний список оформлено належним чином відповідно до державних стандартів, перелік посилань становить 153 джерела. Ілюстративний матеріал (таблиці, рисунки, діаграми) характеризується високою якістю виконання, є доречним і суттєво полегшує сприйняття здобутих наукових результатів

У вступі (с. 16-29) обґрунтовано актуальність обраної теми дослідження, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, наведено перелік використаних методів дослідження, наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, зазначено особистий внесок здобувача, апробацію результатів дисертації, публікації.

У першому розділі роботи «Теоретичні основи стратегічного планування» (с. 30-104) досліджено еволюцію стратегічного планування, його специфіку на кожному етапі розвитку та виділено сучасні особливості цього процесу: зростання турбулентності зовнішніх умов; ускладнення середовища функціонування під впливом глобалізації та економічної нестабільності; цифрову трансформацію всіх сфер діяльності; орієнтацію на засади сталого розвитку та утвердження партнерських стратегій як альтернативи традиційній

конкуренції (с. 30-55). Велику увагу приділено дослідженню сутності підходів до трактування основних дефініцій стратегічного планування та їх розвитку, зокрема дефініцій: «стратегічне планування», «стратегія» тощо (с. 55-72). Систематизовано інформацію щодо моделей стратегічного планування та запропоновано власну модель, яка відповідає актуальним вимогам управління в умовах нестабільності. Завдяки ітераційному принципу формування стратегічних елементів вона є концептуальним підґрунтям для подальшого розроблення практичного інструментарію стратегічного аналізу та планування розвитку підприємства (с. 72-93).

У другому розділі роботи «Комплексний стратегічний аналіз як аналітичне забезпечення стратегічного планування» (с. 105-208) досліджено структуру середовища функціонування підприємства, методи його вивчення, їх переваги та недоліки (с. 105-126), розроблено методичний інструментарій комплексного стратегічного аналізу (с. 126-197), який складається з трьох методик аналізу за складовими середовища функціонування підприємства; запропоновано єдиний підхід до зведення результатів аналізу внутрішнього, зовнішнього мікро- та макроаналізу з подальшим їх використанням для визначення за авторським підходом вектору стратегічного розвитку підприємства (с. 197-204)

У третьому розділі роботи «Методико-організаційне забезпечення процесу стратегічного планування» (с. 209-297) представлено розроблений автором методичний інструментарій формування стратегічного плану підприємства, який описує процес обґрунтування стратегічних цілей та їх декомпозицію з використанням удосконаленої збалансованої системи показників (с. 209-239), розроблене організаційне забезпечення процесу стратегічного планування (опис процедури, функціоналу структурних підрозділів, основні питання та графік їх вирішення) (с. 239-249, додаток А (с. 318-323)). Велика увага приділена висвітленню вагомих результатів апробації напрацювань автора в умовах АТ «Нікопольський феросплавний завод» (с. 249-292): виконано стратегічний аналіз, обрано стратегію стабілізації, визначено основні стратегічні установки підприємства, деталізовано систему стратегічних цілей до рівня ключових показників ефективності, розроблено та оцінено стратегічні проекти, спрямовані реалізацію місії підприємства та досягнення поставлених цілей.

Після кожного розділу та в кінці дисертації сформульовано ґрунтовні висновки.

Таким чином, у дисертаційній роботі Пономаренка Р.В. розроблено та обґрунтовано цілісну концепцію стратегічного планування розвитку промислових підприємств, адаптовану до умов високої турбулентності зовнішнього середовища. Автором запропоновано комплексний методичний інструментарій стратегічного аналізу, результати якого стають основою для

ітераційного вибору стратегічних альтернатив; систематизовано процедуру подальшої деталізації стратегій до рівня ключових показників ефективності, що дозволяє трансформувати суб'єктивні управлінські рішення в об'єктивні, науково обґрунтовані прогнози.

Науковий доробок здобувача повною мірою висвітлено у фахових наукових виданнях та матеріалах конференцій.

**Оцінка рівня виконання поставленого наукового завдання.**

Дисертація підготовлена у відповідності до актуальних наукових стандартів. 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. Підсумкові положення сформульовано лаконічно та зрозуміло. Надійність і ґрунтовність висновків підтверджуються низкою чинників: широким спектром опрацьованих джерел, глибоким критичним осмисленням літератури та ретельно вибудованою структурою викладу.

**Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження.** Серед основних теоретичних здобутків автора, які мають наукову новизну, можна виділити наступні:

*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 (с.126-197). З позиції рецензента, цінність цього результату полягає в тому, що автор не обмежився загальним описом стратегічного аналізу, а запропонував цілісну послідовність оцінювання внутрішнього, ближнього зовнішнього та дальнього зовнішнього середовища підприємства.

- 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 (с.198-204). На думку рецензента, запропонована процедура має самостійне наукове значення, оскільки поєднує результати стратегічного аналізу з обґрунтованим вибором напряму розвитку підприємства та зменшує залежність управлінського рішення від суб'єктивних оцінок.

*Удосконалено:*

- 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 (с. 129-178). Рецензент вважає, що перевагою цього підходу є поєднання експрес-діагностики та поглибленого аналізу, що дозволяє отримати не фрагментарну, а комплексну характеристику стану основних підсистем підприємства.

- 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 (с. 178-191). На думку рецензента, наукова цінність цього положення полягає у переході від переважно якісних оцінок до кількісного аналізу факторів мікросередовища, що підвищує доказовість одержаних результатів.

- 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 (с. 192-197). Рецензент відзначає, що врахування не лише сили впливу факторів, а й імовірності їх подальшого посилення або послаблення робить запропонований підхід більш придатним для умов нестабільності та високої невизначеності.

- 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 (с. 221-231). На думку рецензента, запропонована адаптація BSC до специфіки промислового підприємства є важливим результатом, оскільки дозволяє пов'язати стратегічні цілі з функціональними блоками діяльності та конкретними показниками їх досягнення.

- 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) (с. 231-235). Цінність цього результату полягає в розширенні логіки відбору стратегічних проєктів за межі суто фінансової ефективності та врахуванні значущості, терміновості, соціальної й екологічної спрямованості управлінських рішень.

- 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 відповідальні 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 (с. 236-249). Вагомість цього положення визначається тим, що автор довів стратегічне планування до рівня організаційного механізму, визначивши структуру плану, відповідальних виконавців, методи роботи та функції спеціалізованих підрозділів.

*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 задля досягнення загальної вигоди (с. 30-55). Рецензент позитивно оцінює авторське виокремлення конкурентного, системного та партнерського етапів стратегічного планування, оскільки така періодизація краще відображає зміну логіки управління підприємствами в сучасному економічному середовищі.

- понятійно-категоріальний апарат, відмінність якого полягає у врахуванні особливостей сучасного етапу розвитку теорії управління, зокрема запропонована трактування сутності таких базових категорій як «стратегічне планування», «стратегія», «стратегічний аналіз», «стратегічний план» (с. 57-70, 105, 235). Уточнення базових категорій дослідження має важливе теоретичне значення, оскільки забезпечує змістову узгодженість подальших методичних розробок автора.

- 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 (с. 84-101, рис. 1.12). Запропонована модель стратегічного планування є логічним узагальненням теоретичних і методичних положень дисертації, оскільки поєднує стратегічний аналіз, цілепокладання, вибір альтернатив і систему стратегій підприємства в єдину управлінську конструкцію.

#### **Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях.**

У ході дослідження автор опублікував 17 наукових праць загальним обсягом 5,2 друк. арк., з яких 3,89 друк. арк. належать особисто автору дисертації.

Отримані в процесі дослідження результати пройшли широке обговорення на 9 науково-практичних конференціях:

- «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» (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.).

Під час поширення наукових напрацювань дотримано вимог пунктів 8 та 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету міністрів України № 44 від 12.01.2022 р.

Таким чином, автор забезпечив системне відображення положень дисертації у виданнях, що підтверджує належний рівень апробації результатів.

## **Теоретична цінність та практична значущість результатів дослідження.**

Дисертант провів ґрунтовне наукове дослідження, результатом якого стало формування концептуальних засад та методичного забезпечення стратегування розвитку промислових підприємств у сучасних кризових умовах. Дослідження враховує системні характеристики та критичні фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволило адаптувати інструментарій стратегічного планування до викликів сьогодення. На основі розробленої методології, що інтегрує аналітичні, управлінські та організаційні аспекти, автором створено цілісну систему стратегування, яка забезпечує мінімізацію ризиків невизначеності та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Представлена робота суттєво доповнює сучасну теорію менеджменту, зокрема в частині актуалізації понятійно-категоріального апарату, уточнення процесу стратегічного планування.

*Практична цінність* дослідження Пономаренка Р.В. полягає у наданні менеджменту промислових підприємств готового до впровадження інструментарію, який дозволяє ефективно управляти діяльністю в умовах невизначеності. До більш конкретних основних практичних результатів доцільно віднести:

1) комплексний методичний підхід до стратегічного аналізу (підрозділ 2.2, с. 126-197);

2) ітераційну процедуру вибору стратегічних альтернатив, яка базується на графоаналітичному моделюванні та мінімізує суб'єктивізм управлінських рішень (підрозділ 2.3, с. 197-204);

3) методичний інструментарій формування стратегічного плану підприємства, зокрема підхід до систематизації і порядку розробки стратегічних цілей та удосконалену методику формування системи збалансованих показників (BSC) (підрозділ 3.1, с. 209-239);

4) організаційно-управлінський механізм впровадження стратегій (підрозділ 3.2, с. 239-249) тощо.

Окремі теоретичні положення, методичні підходи та рекомендації здобувача пройшли апробацію на провідних промислових підприємствах (АТ «Нікопольський завод феросплавів», ТОВ «ДНІПРОМЕТІЗ ТАС», ПрАТ «СЕНТРАВІС ПРОДАКШН ЮКРЕЙН») та в Українській асоціації виробників феросплавів та іншої електрометалургійної продукції (УКРФА), що підтверджується відповідними довідками про впровадження (додаток Є, с. 344-350). Отримані результати підтверджують високий рівень практичної значущості та готовність розробок до використання в діяльності вітчизняного бізнесу.

**Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертаційної роботи.**

Відзначаючи в цілому високий рівень обґрунтованості теоретичних і методичних положень дисертації, її цілісність та логіку викладення матеріалу, разом з тим слід підкреслити певні дискусійні питання та надати 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 дослідження?

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?

При цьому наведені зауваження мають переважно дискусійний характер, тож не зменшують наукової та практичної ваги дисертації.

**Дотримання академічної доброчесності.** Аналіз дисертації Пономаренка Руслана Валерійовича на ознаки плагіату з використанням програмного забезпечення Turnitin підтвердив беззаперечне дотримання автором засад академічної доброчесності (показник унікальності – 91%). Усі використані ідеї, положення та статистичні дані сторонніх авторів супроводжуються коректними посиланнями, що повністю відповідає встановленим стандартам наукової етики та вимогам до оформлення дисертаційних досліджень.

**Висновок про відповідність дисертації встановленим вимогам.** Дисертаційна робота Пономаренка Р. В. на тему «Теоретичні основи та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємств» є завершеним самостійним науковим дослідженням, що вирізняється значним

рівнем теоретичної новизни та високою практичною вагомістю отриманих результатів. Здобувачем у повному обсязі реалізовано поставлену мету та розв'язано комплекс визначених дослідницьких завдань, що підкріплено ґрунтовними й аргументованими висновками.

Дисертація відповідає спеціальності «Менеджмент», задовольняє вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії», затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44.

Робота Пономаренка Р.В. є вагомим внеском у розвиток теорії та практики стратегічного управління. Глибоке розуміння автором сучасних економічних викликів, вдале поєднання наукового апарату з прикладними інструментами для аналізу та прийняття рішень засвідчують високий рівень професійної компетентності дослідника. Пономаренко Р.В. заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

#### Офіційний рецензент:

Доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та  
менеджменту Українського державного  
університету науки і технологій

Вячеслав ЗАДОЯ

Підпис засвідчую:

Вчений секретар ННІ «Дніпровський інститут  
інфраструктури і транспорту»