

ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації
Пономаренка Руслана Валерійовича
на тему «Теоретичні основи та методичний інструментарій стратегічного планування
розвитку підприємств », що подана на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань
07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент**

Публічна презентація наукових результатів дисертації та її обговорення здійснювалось на засіданні кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беія ННІ «Дніпровський металургійний інститут» Українського державного університету науки і технології (протокол № 14 від «17» квітня 2026р.)

1. Актуальність теми дисертації.

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств без перебільшення є унікальними, оскільки крім підсилення традиційних викликів зовнішнього середовища таких як його турбулентність, глобалізація, складність і т. ін. вони характеризуються руйнівною агресією росії. При таких обставинах виживання і розвиток підприємств можливі тільки при ефективній їх адаптації до викликів і ризиків зовнішнього середовища, обґрунтованій стратегії функціонування, яка б відповідала сучасним реаліям і забезпечувала б успішну діяльність в повоєнній перспективі. Враховуючи вищезазначене має місце об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних засад і формування дієвого методичного інструментарію стратегічного планування, які забезпечували б наукову обґрунтованість цього процесу і підвищення ефективності діяльності підприємства в конкретних умовах його існування. Тому тема дисертації є актуальною, важливою для розвитку теорії та методичного забезпечення стратегічного планування, а також необхідною для практичного менеджменту

Тему дисертації затверджено на засіданні Вченої ради УДУНТ протокол № 5 від «18» лютого 2026 р.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертація виконана у відповідності до:

- Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» № 2623-III від 11 липня 2001 року із змінами і доповненнями (Закон України № 3534-IX від 30 квітня 2024 року), а саме для отримання результатів за пріоритетним напрямом «Фундаментальні наукові дослідження з найбільш важливих проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави» в частині забезпечення і розвитку соціально-економічного потенціалу підприємств, інтеграції концепції, цілей та завдань сталого розвитку в систему управління підприємствами, які в свою чергу формують конкурентоспроможність країни;

- Постанови 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» за пріоритетним напрямом «Фундаментальні наукові дослідження з найбільш важливих проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави» в частині «Прогнозування актуальних викликів і загроз розвитку економіки та її галузей на середньо- та довгострокову перспективу» шляхом розробки комплексного методичного підходу до стратегічного аналізу діяльності підприємств, які є первинними ланками економіки;

- 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 для забезпечення реалізації «Стратегічної цілі 1. Запровадження в Україні складення згідно з

Європейськими стандартами звітності із сталого розвитку (ESRS), подання та оприлюднення підприємствами звітності із сталого розвитку» шляхом інтеграції цілей сталого розвитку в систему планування діяльності підприємства і, відповідно, розробки системи моніторингу досягнення поставлених цілей, що забезпечує серед іншого інформаційну базу для підготовки звітності із сталого розвитку (ESRS);

- планів наукових досліджень кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Бея Українського державного університету науки і технологій за напрямом «Розвиток стратегічного управління підприємствами» та «Розвиток методичних засад планування діяльності підприємств». У тому числі за госпдоговірною науково-дослідною 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.

3. Наукова новизна отриманих результатів.

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 метод 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; отриманням узагальнюючих та інтегральних оцінок і, відповідно, однозначністю висновків щодо стану підприємства та зовнішнього середовища, а також можливістю 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 кількісному оцінюванні факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, 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 зовнішнього середовища з урахуванням ступені сприятливості можливостей і сили впливу

загроз. Це в свою чергу дає можливість однозначного трактування и 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 інтегральна оцінка 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 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. 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.

4. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації.

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 не обмежену 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.

5. Використання результатів досліджень.

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 «ДНІПРОМЕТИЗ 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) запровадила

(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. Сталій 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).

9. Апробація результатів дисертації.

Основні положення і результати дослідження пройшли апробацію на дев'яти всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях:

1. 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 : ІПБТ УДУНТ, 2024. С. 112–114.

2. 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.

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

4. 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.

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

6. 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.

7. 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.

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

9. 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.

10. Дані про відсутність текстових запозичень та порушень академічної доброчесності.

Дисертація аспіранта Пономаренка Руслана Валерійовича виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності, що підтверджено сервісом перевірки робіт на виявлення схожості текстів Turnitin. За результатами перевірки та аналізу матеріалів дисертації ознак академічного плагіату не виявлено.

11. Зауваження. Відсутні

ВИСНОВОК

Вважати, що дисертаційна робота Пономаренка Руслана Валерійовича на тему «Теоретичні основи та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємств», яка подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент відповідає вимогам Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами, внесеними згідно з Наказом МОН України №759 від 31.05.2019) та пп. 6-8 «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 12.01.2022р. № 44 (зі змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 341 від 21.03.2022, № 502 від 19.05.2023, № 507 від 03.05.2024).

Дисертація «Теоретичні основи та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємств» Пономаренка Руслана Валерійовича рекомендується для подання до розгляду та захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

Голова засідання,
заступник завідувача кафедри з наукової роботи
доцент, кандидат економічних наук,
доцент

Андрій ПЕДЬКО

Науковий керівник
завідувачка кафедри
професор, доктор економічних наук,
професор

Світлана ДОВБНЯ

Секретар засідання,
доцент, кандидат економічних наук,
доцент

Тетяна СЕМЕНОВА

Підпис доц. Педька А.Б., проф. Довбні С.В., доц. Семенової Т.В. засвідчую.
Вчений секретар УДУНТ



Тетяна РАДКЕВИЧ