

В диссертационный совет 24.2.386.07
при ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный экономический университет»,
191023, г. Санкт-Петербург, набережная канала
Грибоедова, д.30-32, лит. А

ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

**доктора экономических наук, доцента
Фадеева Алексея Михайловича на диссертацию
Молчанова Константина Константиновича на тему: «Развитие методов
управления портфелем проектов в государственных нефтегазовых
компаниях», представленную на соискание ученой степени кандидата
экономических наук по специальности 5.2.6 – Менеджмент
(экономические науки)**

Актуальность избранной темы диссертации

В современных условиях трансформации энергетического сектора, волатильности цен на нефтегазовые ресурсы, роста одновременно реализуемых проектов, для обеспечения устойчивого развития как компаний, так и страны, сформировалась необходимость совершенствования методов управления портфелем проектов, способных обеспечить перераспределение ресурсов, снижение рисков и повышение эффективности деятельности.

Одновременно с этим, усложнение реализации проектов с одной стороны, и развитие прорывных технологий, таких как искусственный интеллект, с другой, требуют от компаний анализа и оценки текущего состояния устойчивости портфеля проектов, процессов его формирования и управления, а также значительного количества инвестиций в технологическое развитие.

Экономика Российской Федерации базируется на доходах от нефтегазовой отрасли, в которой ключевую роль играют компании с мажоритарной долей государства. Государственные нефтегазовые компании (ГНК) в современной экономической парадигме перестают быть исключительно коммерческими предприятиями, трансформируясь в сложные социально-экономические институты, ответственные за обеспечение энергетической и экологической безопасности, выполнение масштабных инфраструктурных задач и достижение целей устойчивого развития.

Управление портфелем проектов достаточно широко используется в зарубежной научной литературе и практике нефтегазовых компаний, вместе с тем, в деятельности ГНК еще недостаточно уделяется внимания данному вопросу, о чем свидетельствуют значительные потери компаний после введения технологических, экономических, финансовых и политических санкций.

Перечисленные факторы позволяют говорить об актуальности диссертационной работы Молчанова К.К., посвященной проблеме развития и применения методов управления портфелем проектов в ГНК.

Структура и содержание диссертационной работы

Диссертация представляет собой логически стройное, целостное и завершенное научное исследование, что находит отражение в ее четкой и продуманной структуре. Работа состоит из введения, 3 глав, списка использованных источников, который насчитывает 159 источников и 5 приложений. Исследование представлено на 183 страницах, включая 27 рисунков, 19 таблиц.

Во введении отражены актуальность исследования, цель, задачи, объект и предмет, раскрыта степень разработанности поднятой темы в литературе, проработана научная новизна, а также практическая значимость результатов исследования.

Первая глава демонстрирует глубокий теоретико-методологический анализ, в результате которого не только систематизирован понятийный аппарат, но и выявлены ключевые пробелы в существующих подходах к классификации портфелей, интеграции принципов устойчивого развития в деятельности ГНК, а также в инструментах формирования и управления портфелем проектов. Предложена усовершенствованная классификация портфелей по 2 критерия – целевому направлению и бизнес функции.

Вторая глава характеризуется исследованием практик внедрения принципов устойчивого развития и методов управления как в международных нефтегазовых компаниях, так и в ГНК, проводится их сравнительная характеристика. Анализируется роль ГНК в достижении национальных целей устойчивого развития (НЦУР) Российской Федерации. Предложена систематизация, а также дополнены принципы устойчивого развития для их внедрения в управление портфелем, с учетом специфики ГНК. Усовершенствована модель оценки уровня зрелости управления портфелем.

В третьей главе предложена концепция цифрового двойника портфеля, разработан методический подход по комплексной оценке устойчивости портфеля в ГНК с помощью интегрального показателя – индекс устойчивости. Проведена апробация предложенного инструментария на примере ПАО «Газпром».

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, их достоверность.

В диссертационном исследовании Молчанова К.К. необходимо отметить достаточно высокий уровень теоретической проработки исследуемой проблемы и глубокий анализ применения научных разработок в практической деятельности в области управления портфелем проектов. К.К. Молчанов провел сравнительный анализ управления портфелем как в зарубежных, так и отечественных компаниях, исследовал большое количество

методических и фактологических материалов, послуживших базой для разработанных подходов для повышения эффективности и результативности деятельности, с учетом специфики и роли ГНК, а также современных вызовов и цифровой трансформации. Теоретическая и эмпирическая база исследования сформирована на высоком уровне и служит надежным фундаментом для всех сделанных выводов.

Достоверность научных положений обеспечивается корректным применением комплекса методов: экономико-статистический анализ позволил выявить специфические закономерности и риски в деятельности российских компаний; моделирование и метод экспертных оценок стали основой для совершенствования применяемых методик; апробация инструментария на реальных данных конкретной ГНК придает выводам не умозрительный, а доказательный, верифицируемый характер. Предложенные подходы не являются декларативными, а готовы к использованию в управленческом процессе.

Характеристика опубликованных работ по теме диссертации

Основные положения и выводы диссертации изложены в 15 научных работах, в том числе в 1 статье в научных изданиях, включенных в глобальные индексы цитирования Scopus и WOS, 7 научных статьях, опубликованных в журналах из перечня ВАК общим объемом 3,9 п.л. (авторский вклад – 2,7 п.л.). Общий объем публикаций составил 6,5 п.л., (авторский вклад – 5 п.л.).

Научная новизна положений, выводов и рекомендаций

Научная новизна исследования носит комплексный и существенный характер, что выражено четко сформулированных результатах. Получили развитие теоретические основы управления портфелем – предложена классификация по двум взаимосвязанным основаниям: по целевому направлению и по бизнес функции, что позволяет перейти от традиционной, статичной таксономии к динамическому управленческому инструменту. Эта модель позволяет визуализировать и анализировать кросс-функциональные связи между стратегическими направлениями и бизнес-сегментами. Создает основу для более сбалансированного распределения ресурсов и ответственности.

Проведена систематизация и расширение принципов интеграции НЦУР. Молчанов К.К. не ограничивается констатацией важности ГНК в достижении НЦУР, а предлагает многоуровневый механизм трансляции НЦУП от уровня государственной политики в конкретные проектные решения (С. 77). Это позволяет преодолеть существующий разрыв между стратегическими декларациями, внешней отчетностью и операционной деятельностью. В результате повышается результативность достижения НЦУР.

Совершенствование модели оценки зрелости управления портфелем (С. 91-100) за счет включения ESG-параметров отражает современное понимание зрелости с учетом развития трендов в области устойчивого

развития. Предложенная модель позволяет всесторонне оценить процесс управления портфелем.

Авторская концепция цифрового двойника портфеля (С. 109-115) с элементами искусственного интеллекта, сценарного анализа и интернета вещей, представляет собой значительный вклад в развитие теории цифровой трансформации. Молчанов К.К. обоснованно выходит за рамки цифрового двойника отдельного актива, автоматизации отчетности и анализа гетерогенных данных, предлагая комплексную систему для проактивного моделирования решений, что является качественным скачком в развитии методов управления.

Разработанный интегральный инструментарий оценки устойчивости – это практическая реализация междисциплинарного подхода, позволяющая формализовать и количественно оценить различные аспекты портфеля, а также разработать меры по снижению уровня рисков (С. 112-135).

Предложенные решения позволят компаниям принимать более эффективные управленческие решения и заранее реагировать на возможные изменения во внутренней и внешней среде.

Практическая значимость и апробация результатов исследования

Практическая значимость работы выходит за рамки академических интересов и имеет выраженный прикладной характер. Сформулированный методический подход по оценке устойчивости портфеля позволяет количественно оценить различные аспекты портфеля и принять управленческие решения для нивелирования рисков. Основные результаты исследования прошли апробацию и докладывались на научно-практических конференциях и семинарах. Принимая во внимания количество опубликованных научных работ, а также достаточный объем источников литературы, можно сделать заключение о значительной научно-теоретической и методической проработке темы исследования.

Замечания по диссертационной работе

Признавая высокий уровень выполненного исследования, представляется необходимым вынести на обсуждение ряд вопросов и замечаний, углубляющих научную дискуссию и указывающих на возможные пути дальнейшего развития представленных идей:

1. Предложенная концепция цифрового двойника портфеля является технологически сложной и капиталоемкой. Для большей аргументированности эффекта от ее применения в ГНК следовало бы ее дополнить расчетом стоимости ее разработки и представить дорожную карту внедрения, для оценки сроков возможного интеграции в деятельность компаний. Без такой детализации существует риск восприятия концепции как перспективной, но экономически недоказанной.

2. Несмотря на корректно сформированный перечень сопоставляемых компаний и использование актуальной отчётности, в работе недостаточно чётко разграничены различия институциональной, регуляторной и рыночной среды функционирования российских ГНК и международных корпораций. В ряде случаев сопоставление показателей проводится без явной корректировки на различия в налоговом режиме, структуре собственности и доступе к финансовым рынкам, что может приводить к методологическим искажениям при интерпретации результатов и требует более явного указания ограничений применимости выводов.

3. В работе декларируется согласование стратегических целей компании, НЦУР и ESG-принципов с целями портфеля, однако данная связь преимущественно носит концептуальный характер. Недостаточно формализованы механизмы трансляции стратегических целей устойчивого развития в количественные целевые показатели портфеля проектов, а также не показано, каким образом противоречия между экономическими, экологическими и социальными целями разрешаются в рамках портфельных решений. Это несколько ослабляет управленческую интерпретируемость предложенной модели.

4. Включение нового ESG направления в модель оценки зрелости – важный и своевременный шаг. Однако возникает вопрос, проводилась ли проверка ее применимости и возможная опытная калибровка модели на группе компаний? Ответы на эти вопросы усилили бы доказательную базу и универсальность предлагаемого инструмента.

5. Сложный, мультипараметрический инструмент оценки устойчивости портфеля – интегральный индекс, потребует значительных усилий для его внедрения и согласования в структурных подразделениях в консервативных крупных организациях. Автору целесообразно было бы предложить не только сам инструмент, но и поэтапный план его внедрения. Апробацию и пилотное применение произвести на одном стратегическом бизнес-направлении, отработать методику сбора данных, разработать первичную панель индикаторов для руководителей, а затем тиражировать на всю компанию. Это снизит сопротивление изменениям и повысит шансы на успешную имплементацию.

Приведенные замечания носят исключительно конструктивный характер и направлены на дальнейшее совершенствование уже состоявшегося качественного исследования. Они не отменяют общей высокой оценки работы. Автореферат соответствует основному содержанию диссертации.

Заключение

Диссертационная работа Молчанова К.К. представляет собой самостоятельное, обоснованное и актуальное научное исследование, выполненное на высоком профессиональном уровне. Автор продемонстрировал глубокие знания в области теории управления портфелем проектов, умение проводить комплексный междисциплинарный анализ и

2. Несмотря на корректно сформированный перечень сопоставляемых компаний и использование актуальной отчётности, в работе недостаточно чётко разграничены различия институциональной, регуляторной и рыночной среды функционирования российских ГНК и международных корпораций. В ряде случаев сопоставление показателей проводится без явной корректировки на различия в налоговом режиме, структуре собственности и доступе к финансовым рынкам, что может приводить к методологическим искажениям при интерпретации результатов и требует более явного указания ограничений применимости выводов.

3. В работе декларируется согласование стратегических целей компании, НЦУР и ESG-принципов с целями портфеля, однако данная связь преимущественно носит концептуальный характер. Недостаточно формализованы механизмы трансляции стратегических целей устойчивого развития в количественные целевые показатели портфеля проектов, а также не показано, каким образом противоречия между экономическими, экологическими и социальными целями разрешаются в рамках портфельных решений. Это несколько ослабляет управленческую интерпретируемость предложенной модели.

4. Включение нового ESG направления в модель оценки зрелости – важный и своевременный шаг. Однако возникает вопрос, проводилась ли проверка ее применимости и возможная опытная калибровка модели на группе компаний? Ответы на эти вопросы усилили бы доказательную базу и универсальность предлагаемого инструмента.

5. Сложный, мультипараметрический инструмент оценки устойчивости портфеля – интегральный индекс, потребует значительных усилий для его внедрения и согласования в структурных подразделениях в консервативных крупных организациях. Автору целесообразно было бы предложить не только сам инструмент, но и поэтапный план его внедрения. Апробацию и пилотное применение произвести на одном стратегическом бизнес-направлении, отработать методику сбора данных, разработать первичную панель индикаторов для руководителей, а затем тиражировать на всю компанию. Это снизит сопротивление изменениям и повысит шансы на успешную имплементацию.

Приведенные замечания носят исключительно конструктивный характер и направлены на дальнейшее совершенствование уже состоявшегося качественного исследования. Они не отменяют общей высокой оценки работы. Автореферат соответствует основному содержанию диссертации.

Заключение

Диссертационная работа Молчанова К.К. представляет собой самостоятельное, обоснованное и актуальное научное исследование, выполненное на высоком профессиональном уровне. Автор продемонстрировал глубокие знания в области теории управления портфелем проектов, умение проводить комплексный междисциплинарный анализ и

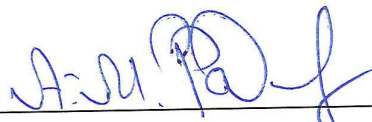
разрабатывать практико-ориентированные решения для реального сектора экономики.

Цель исследования достигнута, задачи решены в полном объеме. Полученные результаты обладают значительной научной новизной, теоретической и практической ценностью, вносят весомый вклад в развитие современной теории менеджмента и могут быть успешно применены в деятельности ГНК для повышения эффективности и устойчивости их развития.

Работа соответствует требованиям «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 г. №842 (ред. от 25.01.2024 г.), предъявляемым к кандидатским диссертациям, а автор Молчанов Константин Константинович, безусловно заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки).

Официальный оппонент:

доктор экономических наук, доцент, профессор Высшей школы
производственного менеджмента Института промышленного менеджмента,
экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического
университета Петра Великого

 / Фадеев Алексей Михайлович
«15»  2026 г.

Доктор экономических наук 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность; экономика природопользования)

Место работы: ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Почтовый адрес: 195251, г. Санкт-Петербург, вн. тер. г. муниципальный округ

Академическое, ул. Политехническая, д.29, литера Б

Тел.: +7(931)362-05-46

Web сайт организации: <https://www.spbstu.ru>

e-mail: FadeevTeam@yandex.ru

