

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

**ОТЗЫВ
ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

доктора экономических наук, доцента

Сопилко Натальи Юрьевны 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 темы диссертационной работы. Проведённое исследование Молчанова К.К. посвящено исключительно востребованной и сложной проблематике, находящейся на стыке управления портфелем проектов, стратегического менеджмента и национальных интересов. Государственные нефтегазовые компании (ГНК) в Российской Федерации являются не только флагманами экономики, но и важнейшими инструментами реализации государственной политики в сферах энергетики, технологического суверенитета и регионального развития, повышения уровня жизни.

В условиях санкционного давления, необходимости импортозамещения, глобального энергоперехода и растущих требований к социально-экологической ответственности, повышение эффективности и результативности управления портфелями становится вопросом национальной конкурентоспособности.

Устаревшие, финансово-ориентированные методы портфельного управления не способны адекватно реагировать на современную многомерную реальность – ключевой вызов, на который указывает автор в своей работе. Необходимость разработки научно обоснованного инструментария, который бы системно учитывал ESG-повестку, цифровую трансформацию и стратегические цели государства носит критический характер для будущего как непосредственно нефтегазовой отрасли, так и смежных отраслей народного хозяйства.

Таким образом, выбранная тема Молчановым К.К. обладает актуальностью, а также высокой научной и социально-экономической значимостью.

Краткий анализ содержания диссертационной работы. Диссертация представляет из себя продуманное и целостное исследование. Работа построена по классическому принципу научного исследования: от анализа существующих подходов и практик через разработку нового концептуального и методического аппарата к его практической апробации.

Введение четко задает рамки исследования, в котором описаны актуальность и цель исследования, ее предмет и объект, сформулирована научная новизна, показана научная значимость.

Первая глава служит значительным теоретическим фундаментом, в которой автор не просто представляет известные концепции, а проводит их критический анализ, выявляет проблемы и обосновывает направления собственного научного поиска, такие как необходимость многомерной классификации портфелей и интеграцию принципов устойчивого развития на уровень портфеля, а также совершенствование существующих подходов к управлению портфелем проектов. Продолжена авторская классификация портфеля проектов, которая позволяет анализировать портфель не с точки зрения экономической или маркетинговой составляющей, а интегрировать его в процессы и архитектуры, крупной многопрофильной компании.

Во второй главе последовательно конструируются ключевые элементы предлагаемой системы управления портфелем проектов. Молчанов К.К. указывает на необходимость усиления согласования национальных целей устойчивого развития со стратегическими целями государственных нефтегазовых компаний (ГНК) и предлагает систематизацию и разработку новых принципов интеграции устойчивого развития на операционный уровень управления. Дополнительно, усовершенствован существующая модель по оценке уровня зрелости управления портфелем проектов, учитывающая современные тенденции к устойчивому развитию и позволяющая компаниям диагностировать проблемные места и инвестировать в необходимые направления развития.

Логическим завершением исследования является третья глава, в которой Молчанов К.К. разработал решения и инструментарий, направленный на устранение выявленных пробел и апробирует на примере ПАО «Газпром». Автор предлагает перейти в разработке цифрового двойника от уровня активов и отдельного оборудования к цифровому двойнику всего портфеля. Разработан инструментарий, направленный на всестороннюю оценку устойчивости оценки устойчивости портфеля проектов в ГНК.

Обоснованность выдвигаемых автором научных положений, выводов и рекомендаций заключается в том, что теоретическая база исследования характеризуется фундаментальностью и релевантностью. Автор опирается на широкий спектр источников: международные и отечественные стандарты, указы и постановления органов государственной власти, исследования международных институтов и консалтинговых компаний, работы значимых ученых в области управления проектами и портфелями, а также современные исследования по устойчивому развитию и цифровой экономике. Особенно ценно, что теоретические положения постоянно соотносятся со спецификой объекта исследования – государственных нефтегазовых компаний.

Достоверность выводов обеспечивается комплексным применением взаимодополняющих методов. Бенчмаркинг международного опыта позволил выделить объективные ориентиры. Моделирование и метод экспертных оценок стали основой для создания новых инструментов. Экономико-статистический

анализ данных российской отрасли придал работе необходимый прикладной характер. Успешная апробация ключевых разработок в условиях реальной ГНК является весомым доказательством их обоснованности и практической ценности.

Научная новизна вынесенных на защиту результатов исследования носит не декларативный, а предметный и убедительный характер и сконцентрирована в пяти защищаемых положениях:

1. Интегрированная матричная модель классификации портфелей (С. 26) решает важную управленческую проблему – фрагментация проектной активности в крупных холдингах. Она предлагает не просто новый способ категоризации, а инструмент управления, встроенный в архитектуру многопрофильной компании с различными функциями. Визуализация проектов и их распределения по бизнес-функциям и целевому направлению является основой для повышения эффективности межфункциональной координации и достижения синергетического эффекта, поиска отсутствия проекторной активности.

2. Систематизация принципов интеграции ИЦУР в управление портфелем проектов (С. 77) представляет собой существенный шаг от теории корпоративной социальной ответственности к практике стратегического управления. Автор предлагает не абстрактные рекомендации, а многоуровневый механизм: стратегия-портфель-инструменты, позволяющий трансформировать национальные цели устойчивого развития в конкретные управленческие действия и критерии оценки проектов в ГНК, что позволит повысить результативность их деятельности.

3. Усовершенствованная модель оценки зрелости портфеля проектов (С. 100), включающая ESG направление, актуализирует саму концепцию зрелости. Предлагаемый подход позволяет проводить более комплексную оценку, которая учитывает современные реалии и позволяет соответствовать ожиданиям ключевых стейкхолдеров, таких как государство, общество и инвесторы.

4. Концепция цифрового двойника портфеля с элементами ИИ, а также интернета вещей (С. 112) является смелой и перспективной научной разработкой, которая задает вектор дальнейшей эволюции от простых систем информационной поддержки решений к системам проактивного моделирования и рекомендаций, что соответствует современным трендам развития цифровых технологий в промышленности.

5. Интегральный инструментарий оценки устойчивости портфеля (С. 112-135) – важный шаг для практической реализации междисциплинарного подхода, который вводит количественные оценки для качественных целей. Всесторонняя оценка портфеля посредством расчета индекса устойчивости делает анализ системным, и позволяет перейти с ориентации на финансово-экономические результаты на комплексную оценку экологических, технологических и социальных факторов, учитывающих двойственную природу ГНК.

Достаточный объем публикаций в изданиях, рекомендованных ВАК, подтверждает, что основные результаты исследования прошли этап профессионального обсуждения и признания, а также способствуют повышению эффективности и результативности деятельности ГНК.

Практическая значимость исследования носит многоплановый характер. Разработанные подходы и инструменты адресованы непосредственно руководству и проектным офисам ГНК. Их внедрение способно привести к измеримым управленческим и экономическим результатам: повышению обоснованности решений по формированию и корректировке портфеля за счет учета нефинансовых критериев; снижение репутационных и регуляторных рисков через системное соблюдение ESG-требований; повышение эффективности капитальных вложений за счет применения инструментов цифрового моделирования и предиктивной аналитики, укрепление легитимности деятельности ГНК в глазах государства и общества через демонстрацию вклада в достижение НЦУР.

Апробация результатов на базе ПАО «Газпром» и их обсуждение на научных конференциях свидетельствуют о том, что работа прошла необходимую проверку практикой и научным сообществом.

При всей безусловной ценности исследования, целесообразно указать на следующие дискуссионные вопросы, которые могут углубить понимание работы и наметить направления для дальнейших исследований:

Автор детально описывает «что» и «как» нужно внедрять, но менее подробно рассматривает ключевой вопрос «кем» и в условиях каких организационных ограничений. Для ГНК характерны устоявшиеся процедуры, специфическая корпоративная культура и определенный кадровый потенциал. Для внедрения таких масштабах инновационных изменений требуется не только обучение персонала, но и сдвиг в корпоративном управлении. Проработка данного аспекта представляется важнейшим направлением исследования в контексте ГНК.

Работа делает акцент на преимуществах и потенциальных эффектах от внедрения цифрового двойника и интеграции принципов устойчивого развития, однако для полноценного управленческого решения необходим также анализ внутренних рисков реализации таких предложений, а также способы их нивелирования. В частности, риски неполных данных, некорректной настройки модели, чрезмерной бюрократизации. Такой подход сделал бы исследование более комплексным и, возможно, привел бы дополнительной проработке деталей каждого из предложений.

Молчанов К.К. проводит бенчмаркинг с частными международными нефтегазовыми компаниями, что крайне полезно. Однако дополнительную ценность могло бы принести рассмотрение опыта управления крупными портфелями проектов в других государственных корпорациях.

Концепция цифрового двойника представлена в целом. Представляется целесообразным более детально раскрыть жизненный цикл применения разработки к портфелю проектов. Предложить описание организации процесса первоначального наполнения, определить частоту и принципы калибровки моделей, предполагаемый механизм взаимодействия между цифровым двойником и существующими корпоративными системами.

Инструментарий оценки устойчивости, очевидно, зависит от ряда внешних параметров, например, от регуляторных требований и изменений макропараметров. Следовало бы уточнить – насколько устойчивы результаты

оценки при изменении этих макропараметров, а также предусмотрена ли в методике возможность оперативной корректировки весовых коэффициентов или самих показателей в ответ на резкие изменения внешней среды, чтобы оценка оставалась актуальной.

Приведенные замечания не ставят под сомнение качество и завершенность диссертационного исследования, напротив, свидетельствуют о его глубине и потенциале для дальнейших научных и прикладных изысканий.

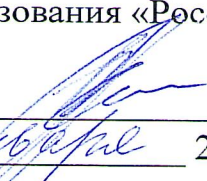
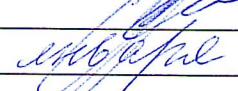
Заключение. Исследование, выполненное Молчановым К.К. является серьезным, самостоятельным и законченным научным исследованием, выполненным на высоком профессиональном уровне. Автор демонстрирует глубокое понимание специфики управления в нефтегазовом секторе, владение современным методическим аппаратом и способность решать комплексные научно-практические задачи.

Цель исследования достигнута, задачи решены. Научные результаты обладают новизной, а практические рекомендации характеризуется значительной ценностью для повышения эффективности управления крупнейшими компаниями Российской Федерации.

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, декан Экономического факультета Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет»

 / Сопилко Наталья Юрьевна
« 19 »  2026 г.

Доктор экономических наук 08.00.14 – Мировая экономика

Место работы: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет» (ФГАОУ ВО «РГГУ»)

Почтовый адрес: 125047, г. Москва, внутригородская территория (внутригородское муниципальное образование) города федерального значения муниципальный округ Тверской, пл. Миусская, д. 6, стр. 6.

Тел.: +7 (495) 250-68-60

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

e-mail: sopilko.nu@rggu.ru

Подпись    заверяю
Заместитель директора Департамента
по управлению персоналом и социальным
вопросам

19 ЯНВ 2026