В диссертационный совет 24.2.419.05
при ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»

# ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

**доктора экономических наук, доцента**

**Катюхи Павла Борисовича**

на диссертационную работу Шорохова Алексея Николаевича на тему «Формирование стратегии развития газодобывающего бизнеса на отдаленных территориях», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности)

## Актуальность темы диссертационного исследования

Диссертационная работа Шорохова А.Н. посвящена актуальной проблеме формирования стратегии развития газодобывающего бизнеса на отдаленных территориях в условиях трансформации мирового газового рынка. Согласно приведенным в исследовании данным, на территории Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ) добывается более 80% российского природного газа и сосредоточено более половины его разведанных запасов и ресурсов — 144,6 трлн м³. Значительный ресурсный потенциал сочетается с экстремальными природно-климатическими условиями, инфраструктурными ограничениями и высокой капиталоемкостью освоения новых месторождений, что повышает требования к обоснованию долгосрочных корпоративных решений.

Автором убедительно доказано, что существующие подходы к стратегическому планированию недостаточно учитывают взаимосвязь пространственной неоднородности ресурсной базы, инфраструктурной обеспеченности и доступности направлений поставок добываемой продукции. В этой связи разработка комплексного инструментария, позволяющего согласовать освоение месторождений, использование существующей

инфраструктуры и выбор направлений монетизации природного газа, представляется своевременным и перспективным направлением совершенствования стратегического управления газодобывающими предприятиями.

Практическая востребованность результатов работы подтверждается масштабом изменений условий реализации российского природного газа. По представленным в диссертации данным, сокращение трубопроводных поставок в Европу в 2022–2023 гг. составило ~120 млрд м³ в год, а доля СПГ в спросе Европейского союза увеличилась с 12% в 2010-е годы до 35% в 2022 году. Данные изменения усиливают необходимость диверсификации каналов поставок, развития СПГ-проектов и газохимической переработки. Обоснование соответствующих направлений требует согласованной оценки ресурсных, инфраструктурных и рыночных условий, на что и направлено представленное диссертационное исследование.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Содержание диссертационного исследования логично структурировано и соответствует поставленным автором цели и задачам. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 211 позиций и шести приложений. Структура исследования соответствует требованиям, принятым для кандидатских диссертаций по экономическим специальностям, и обеспечивает последовательный переход от теоретического обоснования формирования стратегии развития газодобывающего бизнеса на отдаленных территориях к разработке методического инструментария и его апробации на примере юга полуострова Ямал.

Методическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического управления, внутрифирменного и корпоративного планирования, экономики промышленности и пространственного развития ресурсных отраслей. В работе применен комплекс взаимодополняющих

методов: анализ, сравнение и систематизация для исследования подходов к стратегическому планированию и факторов развития газодобывающего бизнеса; критериальная оценка для выделения инфраструктурных контуров; экономическое моделирование для оценки экономии капитальных вложений и эффективности стратегических альтернатив; экспертные оценки и элементы нечеткой логики для учета качественных характеристик внешней и внутренней среды; интегральное рейтингование для обоснования приоритетного и резервного направлений развития. Оценка последствий реализации стратегических альтернатив выполнена на основе многоуровневого анализа эффектов для газодобывающей компании, смежных отраслей, региона и государства.

Информационная база исследования включает статистические данные Федеральной службы государственной статистики, нормативные правовые акты и программные документы Российской Федерации и ее субъектов, материалы федеральных и региональных органов власти. Использованы сведения из отчетности отечественных и зарубежных нефтегазовых компаний, аналитические материалы российских и международных центров и агентств, монографии, научные публикации и собственные аналитические разработки автора. Привлеченные источники обеспечивают достоверность эмпирической части работы.

Диссертация содержит рисунки и таблицы, раскрывающие основные положения исследования и последовательность применения разработанного инструментария. Расчетные материалы представлены при оценке экономии капитальных вложений, сравнении стратегических альтернатив и определении эффектов их реализации. Стиль изложения соответствует требованиям к академическим текстам.

Достоверность научных результатов подкрепляется их апробацией более чем на 11 международных и всероссийских научно-практических конференциях (Санкт-Петербург, Уфа, Тюмень, Барнаул, Калининград, Челябинск, Донецк, Октябрьский). По теме диссертации опубликовано 19

научных работ, включая 9 статей в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ, что позволяет сделать вывод о достаточной степени обоснованности основных результатов, полученных в данной работе.

**Новизна и значимость научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Диссертация содержит ряд положений, обладающих научной новизной и вносящих вклад в развитие теоретико-методического базиса экономики промышленности применительно к формированию стратегии развития газодобывающего бизнеса на отдаленных территориях.

**Во-первых,** автором разработана концептуальная модель формирования стратегии развития газодобывающего бизнеса на отдаленных территориях на основе системного подхода, обеспечивающая взаимосвязь стратегического анализа ресурсной базы, инфраструктурных условий, альтернатив развития и механизмов их реализации в условиях высокой внешней неопределенности (рис. 1.8, с. 50). В рамках данного положения введено авторское понятие «отдалённые территории» — «приоритетный географический периметр стратегического развития газодобывающего бизнеса, характеризующийся концентрацией значительной части ресурсной базы природного газа, наличием реализованных крупных инфраструктурных проектов, высокой капиталоёмкостью ввода в разработку новых месторождений и повышенной чувствительностью к логистическим и внешнеэкономическим ограничениям» (с. 11). Предложенная модель объединяет анализ исходных условий, формирование и сравнение стратегических альтернатив, определение механизмов реализации, мониторинга и корректировки стратегии. Основное отличие авторского подхода от существующих заключается в согласованном учете ресурсных, инфраструктурных и рыночных ограничений, при котором территориальная специфика выступает исходным условием корпоративного стратегического выбора (табл. 1.10, с. 55), что позволяет обосновывать диверсификацию поставок природного газа с учетом конкретных возможностей развития газодобывающего бизнеса.

**Во-вторых,** предложено формирование инфраструктурных контуров развития газодобывающего бизнеса на отдаленных территориях как объекта стратегического и инвестиционного выбора. В положении, выносимом на защиту, «инфраструктурный контур» определяется как «устойчивая территориально-хозяйственная конфигурация, объединяющая взаимосвязанные элементы добычи, подготовки, переработки, транспортировки и сбыта в границах конкретного сочетания ресурсной базы, инфраструктурной обеспеченности и транспортно-логистических ограничений территории» (с. 11). Методический подход включает сбор и структурирование исходных данных, выделение контуров по системе критериев, определение их границ и количественную оценку экономического эффекта совместного использования инфраструктуры (рис. 2.11, с. 90). Критерии учитывают наличие действующего логистического канала транспортировки газа, перспективного рынка сбыта, географическую близость инфраструктурных объектов, единую региональную принадлежность, наличие якорного инфраструктурного проекта и технологическую совместимость инфраструктуры (табл. 2.15, с. 91). В отличие от подходов, ориентированных преимущественно на локальные проектные решения, авторская разработка позволяет рассматривать месторождения во взаимосвязи с общей инфраструктурной базой и оценивать возможности снижения капиталоемкости их освоения за счет исключения дублирующих мощностей.

**В-третьих,** разработана последовательная процедура выбора стратегических альтернатив развития газодобывающего бизнеса на отдаленных территориях, включающая первичный отбор допустимых альтернатив по ресурсным, логистическим и инфраструктурным ограничениям и обоснование приоритетной и резервной стратегических альтернатив на основе их ранжирования. Особенностью процедуры является объединение авторского алгоритма выбора альтернатив, нечетко-логической оценки и интегрального рейтингования по стратегическим и экономическим критериям (рис. 2.14, с. 107; рис. 2.15, с. 114). Предложенный автором

алгоритм выполняет первичную проверку допустимости вариантов; нечетко-логическая оценка используется для перевода качественных характеристик в сопоставимую форму; интегральное рейтингование определяет порядок предпочтительности прошедших отбор альтернатив (с. 110, 115–116). Таким образом, авторская процедура выбора обеспечивает последовательный переход от анализа условий деятельности предприятия к обоснованию приоритетного и резервного направлений развития для конкретного инфраструктурного контура.

**В-четвертых,** рекомендована методика оценки синергетических эффектов от реализации стратегии развития газодобывающего бизнеса на отдаленных территориях на основе многоуровневого анализа прогнозных результатов для газодобывающих компаний, смежных отраслей, региона и государства. Автором предложено представлять результаты в матрице, связывающей уровень экономической системы, показатель соответствующего уровня экономической системы и временной горизонт проявления эффекта (табл. 2.21, с. 119). Для анализа отраслей-потребителей используется критерий затратоемкости ресурса, определяемый как доля затрат на сырьевой ресурс в полной себестоимости производства единицы конечной продукции в потребляющей отрасли (формула 2.4, с. 121). В отличие от подходов, ограниченных корпоративными инвестиционными показателями, предложенная методика объединяет оценку внутрифирменной эффективности, результатов для смежных отраслей потребителей газа, региональных социально-экономических последствий и вклада стратегической альтернативы в диверсификацию экспорта и укрепление экономической безопасности государства. Рекомендованная автором методика создает основу для обоснования направлений переработки газа и адресных мер государственной поддержки (табл. 2.22–2.23, с. 123–125).

Диссертационное исследование отличается системностью и четко выраженной авторской позицией, которая прослеживается в сформулированных выводах и полученных результатах. Предложенные

автором решения соответствуют задачам диверсификации каналов поставок и направлений монетизации природного газа, повышения эффективности использования инфраструктуры и заслуживают положительной оценки как вклад в совершенствование стратегического планирования развития газодобывающего бизнеса на отдаленных территориях.

**Практическая значимость**

Практическая значимость исследования проявляется в совершенствовании инструментария обоснования стратегических решений газодобывающих предприятий на отдаленных территориях. Разработанные автором подходы позволяют согласовывать освоение ресурсной базы с возможностями использования инфраструктуры, выбирать направления монетизации природного газа и оценивать последствия реализации стратегических альтернатив. Результаты исследования могут быть использованы:

– в практике газодобывающих предприятий — при выделении инфраструктурных контуров, оценке экономии капитальных вложений за счет совместного использования инфраструктуры, отборе и ранжировании стратегических альтернатив, обосновании приоритетного и резервного направлений развития;

– в работе органов государственной власти — при оценке экономических эффектов газодобывающих проектов для смежных отраслей потребителей и региональной экономики, определении приоритетных направлений переработки газа и формировании адресных мер поддержки;

– при организации цифровой поддержки корпоративного стратегического планирования — для последовательной обработки исходных данных, выделения инфраструктурных контуров, выбора стратегических альтернатив и представления результатов руководству компании. Соответствующие функции объединены в предложенном автором цифровом инструменте, реализованном в программной среде Astra Linux.

Разработанный научно-методический инструментарий может быть адаптирован для формирования стратегии развития газодобывающего бизнеса в других регионах АЗРФ с учетом особенностей ресурсной базы, инфраструктурной обеспеченности и транспортно-логистических условий. Представленная работа является самостоятельным научным исследованием, в рамках которого достигнута поставленная цель и решены сформулированные задачи.

**Замечания и дискуссионные вопросы**

Признавая высокую научно-практическую ценность диссертационного исследования, считаю необходимым отметить ряд положений, требующих дополнительной аргументации или уточнения:

1. Предложенные автором концептуальная модель и методический подход к выделению инфраструктурных контуров разработаны с учетом специфики газодобывающего бизнеса на отдаленных территориях АЗРФ (с. 47–57, 88–99). Вместе с тем было бы полезно подробнее раскрыть условия их применения за пределами исследованного географического периметра: какие элементы инструментария сохраняются, а какие критерии и расчетные параметры требуют адаптации к иной ресурсной базе и инфраструктурной обеспеченности.

2. В работе предусмотрены выбор приоритетной и резервной стратегических альтернатив, а также пересмотр стратегии при изменении исходных предпосылок (с. 56–57, 114–117, 159–160). Однако из текста диссертации недостаточно понятно, как на практике организуется переход от приоритетного направления к резервному. Целесообразно было бы показать последовательность управленческих действий, связывающую результаты мониторинга с актуализацией исходных данных, повторным отбором и рейтингованием альтернатив.

3. Предложенная многоуровневая матрица объединяет показатели, характеризующие эффекты для компании, смежных отраслей, региона и государства (табл. 2.21, с. 119; табл. 3.12, с. 163–164). При этом требует

пояснения порядок совместной интерпретации финансовых, производственных и социально-экономических результатов. Было бы полезно отчетливее разграничить представление последствий реализации стратегии в матрице и расчет единого совокупного эффекта, обозначив условия возможного обобщения показателей.

Сформулированные замечания не снижают научно-практической ценности диссертации, носят дискуссионный характер и могут быть учтены автором при дальнейших исследованиях.

**Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней**

Диссертационное исследование Шорохова Алексея Николаевича на тему «Формирование стратегии развития газодобывающего бизнеса на отдаленных территориях» соответствует паспорту научной специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» (экономика промышленности), в частности следующим пунктам:

— 2.1 «Теоретико-методологические основы анализа проблем промышленного развития» — разработана концептуальная модель формирования стратегии развития газодобывающего бизнеса на отдаленных территориях, обеспечивающая согласованный учет ресурсных, инфраструктурных и рыночных условий;

— 2.2 «Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях промышленности» — предложен подход к выделению инфраструктурных контуров и оценке экономии капитальных вложений при совместном использовании инфраструктуры, рекомендована методика оценки синергетических эффектов реализации стратегических альтернатив;

— 2.16 «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, в отраслях и комплексах» — разработана последовательная процедура выбора стратегических альтернатив, объединяющая авторский алгоритм первичного отбора, нечетко-логическую

оценку и интегральное рейтингование, предложен цифровой инструмент поддержки принятия стратегических решений.

Диссертация Шорохова Алексея Николаевича «Формирование стратегии развития газодобывающего бизнеса на отдаленных территориях» является завершенной научно-квалификационной работой. В ней предложено решение научной задачи развития теоретико-методических положений и инструментария корпоративного стратегического планирования, обеспечивающих согласованное рассмотрение ресурсной базы, инфраструктурных условий, стратегических альтернатив и многоуровневых последствий их реализации. Решение данной задачи имеет значение для развития экономики промышленности.

Работа соответствует требованиям пунктов 9–14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842 (в действующей редакции), предъявляемым к кандидатским диссертациям.

В представленном диссертационном исследовании решена актуальная научная задача развития теоретико-методических положений и инструментария формирования стратегии развития газодобывающего бизнеса на отдаленных территориях в условиях пространственной неоднородности ресурсной базы, инфраструктурных ограничений и внешнеэкономической неопределенности. Работа содержит научную новизну, раскрытую в авторских теоретических положениях и методических разработках. Результаты исследования обладают практической значимостью для газодобывающих предприятий при обосновании направлений стратегического развития, а также для органов государственной власти при оценке отраслевых и региональных эффектов реализации промышленных проектов и формировании адресных мер поддержки.

Автореферат и публикации автора отражают основное содержание диссертации, полученные результаты и положения, выносимые на защиту.

Диссертация соответствует требованиям, предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор, Шорохов Алексей Николаевич, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» (экономика промышленности).

**Официальный оппонент:**

Заведующий кафедрой нефтегазотрейдинга и логистики
ФГАОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина»,
доктор экономических наук, доцент

_____ Катюха Павел Борисович

«_2_» _ноября_ 20_26_ г.

**Сведения об официальном оппоненте:**
Катюха Павел Борисович — доктор экономических наук, доцент.
Научная специальность, по которой присуждена ученая степень доктора экономических наук: 5.2.5 — Мировая экономика.
Место работы: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина».
Должность: заведующий кафедрой нефтегазотрейдинга и логистики.
Адрес: 119991, Россия, г. Москва, Ленинский проспект, д. 65, корпус 1.
E-mail организации: com@gubkin.ru.

Подпись д-ра экон. наук, доцента Катюхи Павла Борисовича подтверждаю

_____ / Катюха П.Б. /

РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина
Начальник отдела кадров
Ю.Е. Ширяев

«_2_» _ноября_ 20_25_ г.