

## ОТЗЫВ

официального оппонента, доктора экономических наук, Крайновой Элеоноры Алексеевны на диссертацию Рутенко Евгении Григорьевны на тему: «Развитие концептуального подхода к стратегическому планированию нефтегазовой компании в условиях формирования низкоуглеродной энергетики», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности)

### 1. Актуальность темы диссертации

Проблема высокой углеродоемкости экономики является центральной для многих развитых и развивающихся странах мира. Переход к низкоуглеродному развитию особенно сложен для сырьевых экономик, однако в кризисное время переход на новую модель может дать шанс сделать качественный рывок в развитии экономики и сделать ее более устойчивой в будущем. Решение данной проблемы особенно важно для России в свете принятия новых энергетических политик в других странах, которые нацелены на значительное увеличение возобновляемой энергии в структуре национальной энергетики или, в некоторых случаях, на достижение цели по нулевым выбросам парниковых газов – Net Zero Emissions Target. Неподготовленность к мировому энергетическому переходу и пассивный характер поддержки борьбы с изменением климата представляют собой опасность для экономики России. Если Россия продолжит проводить политику, несовместимую с глобальными усилиями по декарбонизации и переходу к низкоуглеродному развитию, то она может остаться позади не только в секторе энергетики и не сохранить свои природные ресурсы, но и нанести вред своей конкурентоспособности на мировом рынке. Если Россия поставит в центр своей энергетической политики возобновляемые источники энергии, это может уменьшить ее зависимость от экспорта невозобновляемых ресурсов, повысить энергетическую безопасность и создать новую форму экономики. В отношении России энергопереход в сторону формирования низкоуглеродной энергетики можно воспринимать двумя способами. Это или то, что может случиться, поэтому экономика страны должна к этому готовиться, и как то, что случится неизбежно, вне зависимости от того, что мы думаем о концепции перехода к низкоуглеродному развитию, и о том, будет ли в мире сохраняться единство по этому вопросу.

Несмотря на значительное количество публикаций, многие вопросы мирового энергетического перехода к низкоуглеродному развитию остаются предметом дискуссий. Требуют дополнительного анализа и проработки вопросы

ОТЗЫВ

ВХ. № 3-299 от  
АУ УС

15 СЕН 2023

влияния концептуального подхода к стратегическому планированию в условиях формирования низкоуглеродной энергетики на трансформацию мировой энергетики; разработки механизма перехода к низкоуглеродному развитию российской энергетики; механизмы развития национального и международного регулирования процесса стратегического планирования с учетом энергетических преобразований.

Это позволило автору диссертации определить цель и задачи исследования, отражающие необходимость перехода от относительно инертной системы стратегического планирования к динамичной.

Поставленная цель обусловила необходимость решения задач, определяющих логику и внутреннюю структуру диссертационного исследования.

В этой связи, принимая вышесказанное, актуальность темы диссертации не вызывает сомнения. Процессы перехода к низкоуглеродной энергетике уже запущены, и, вряд ли, они будут остановлены.

## **2. Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций**

Основные положения, рекомендации, заключение и выводы, сформулированные автором, научно обоснованы, логичны и в достаточной мере аргументированы. Цели и задачи исследования поставлены корректно и коррелируют с содержанием работы.

Теоретические и практические данные, используемые в научном исследовании, опираются на опубликованные труды российских и зарубежных ученых, а также информацию нефтегазовых компаний, статистических служб и агентств, что подтверждается соответствующими многочисленными ссылками.

Источники литературы являются достоверными, актуальными и соответствуют тематике проводимого исследования.

Теоретической и методологической основами исследования выступают научные достижения российских и зарубежных ученых и специалистов в области теории стратегического планирования, современные парадигмы стратегического планирования и управления в промышленном секторе, в частности, в нефтегазовом комплексе, а также научные исследования в области формирования низкоуглеродной энергетики, изменения климата и адаптации промышленности к ним.

Обоснованность научных положений, выводов и сформулированных рекомендаций обеспечивается применением соискателем адекватных методов научного познания, таких как методы стратегического анализа, планирования и прогнозирования, статистические методы, методы принятия управленческих

решений, а также инструментарий бенчмаркинга и сценарного планирования, что является значимым аргументом в пользу достоверности разработок автором собственного методического подхода.

Диссертационная работа Рутенко Евгении Григорьевны соответствует паспорту научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности):

- пункт 2.16. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

Основные положения и результаты работы были представлены на следующих семинарах и конференциях: IV Международная научно-практическая конференция аспирантов, студентов и молодых ученых «Арктика и Север в контексте развития международных процессов» (г. Архангельск, 2020 г.), XIX Всероссийская конференция-конкурс студентов и аспирантов «Актуальные проблемы недропользования» (г. Санкт-Петербург, 2021 г.), VI международная научная конференция «Арктика: история и со-временность» (г. Санкт-Петербург, 2021 г.), Научно-практическая конференция «Вопросы экономики и управления нефтегазовым комплексом», (г. Москва, 2021 г.), VI Всероссийская научно-практическая конференция «Устойчивый Север: общество, экономика, экология, политика» (г. Якутск, 2021 г.), I Международная междисциплинарная научно-практическая конференция «Человек в Арктике» (г. Санкт-Петербург, 2021 г.), Научно-практическая конференция с международным участием «Экономика цифровой промышленности» ЭКОПРОМ-2021 (г. Санкт-Петербург, 2021 г.), XVIII Международный форум-конкурс студентов и молодых исследователей «Актуальные проблемы недропользования» (г. Санкт-Петербург, 2022 г.), XI Международная научно-практическая конференция «Север и Арктика в новой парадигме мирового развития. Лузинские чтения – 2022» (г. Апатиты, 2022г.), VIII Международная конференция «МЕНЕДЖМЕНТ, ЭКОНОМИКА, ЭТИКА, ТЕХНОЛОГИЯ – МЕЕТ-2022» (г. Санкт-Петербург, 2022 г.).

Тематика и содержание докладов в полной мере отражают научные результаты соискателя, представленные в настоящей диссертации.

Целью диссертационного исследования Рутенко Евгении Григорьевны является исследование проблемного поля и целевых приоритетов компаний энергетического сектора в направлении разработки концептуального и методического подходов к стратегическому планированию нефтегазовой компании в условиях формирования низкоуглеродной энергетики. Выводы и рекомендации соискателя дополняют и расширяют теоретическую базу в этой области. Этим обеспечена их научная новизна.

### **3. Научные результаты, их ценность**

В условиях энергоперехода складывается новая модель современного глобального энергетического рынка, которая, помимо развития конкуренции между нефтегазовыми компаниями, предусматривает развитие новых перспективных участников рынка, производящих энергию с использованием возобновляемых источников энергии (ВИЭ). Однако, возникает вопрос, в чем российская повестка, и как мы ее будем реализовывать, обеспечивая собственное устойчивое развитие, учитывая накопившиеся структурные проблемы, тормозящие процесс перехода к формированию стратегии низкоуглеродной энергетики. Это точка консенсуса. И автор диссертации сделал попытку разобраться с этой проблемой и наметить пути ее решения.

Избранная для диссертационного исследования тема является малоизученной. Не претендуя на исчерпывающее освещение всех ее аспектов, диссертация направлена на качественное восполнение имеющегося пробела и, стало быть, на решение самостоятельной научной проблемы. И в этом ценность научных результатов, которые были получены соискателем. К ним относятся следующие:

1. Установлено, что в условиях формирования низкоуглеродной энергетики нефтегазовые рынки являются крайне уязвимыми, высокий ресурсный потенциал больше не является ключевым конкурентным преимуществом, что обуславливает необходимость поиска новых методов и подходов к стратегическому планированию нефтегазовых компаний.

2. Выполнена сравнительная оценка стратегических приоритетов российских и зарубежных нефтегазовых компаний, позволяющая сформулировать основы целеполагания отечественных игроков в условиях формирования низкоуглеродной энергетики: добыча нефтегазовых ресурсов с низкой себестоимостью и высокими экологическими характеристиками посредством непрерывного инновационно-технологического развития и повышения эффективности операционной деятельности.

3. Определено, что долгосрочный характер принимаемых решений и необходимость адаптации нефтегазовых компаний к новым вызовам и требованиям обуславливают расширение перечня решаемых задач, выходящих за рамки достижения ряда экономико-производственных показателей и предопределяющих необходимость включения в системы стратегического планирования показателей ресурсоэффективности и углеродоемкости.

4. Предложены уточненные принципы и подходы к стратегическому планированию с формированием ключевых направлений развития нефтегазовых компаний в условиях становления низкоуглеродной энергетики. Модифицирована модель стратегического планирования нефтегазовой

компания с учетом глобальных преобразований энергетической системы, предполагающая учет экологических рисков и оценку экологических эффектов.

5. Предложена методика оценки потенциала повышения эффективности операционной деятельности нефтегазовых компаний с применением метода бенчмаркинга операционных затрат для определения перспективных к детальному анализу эколого-технологических факторов с последующим включением этих факторов с систему сбалансированных показателей долгосрочного развития.

6. Экономически обоснован потенциал низкоуглеродных решений в портфеле активов нефтегазовой компании на основе комплексного анализа собственных технико-экономических возможностей и оценки проектов по внедрению возобновляемой энергетики с использованием методики сценарного планирования.

Результаты диссертационной работы в достаточной мере освещены в научных публикациях автора. Они получили отражение в 13 печатных работах, в том числе в 3 статьях – в изданиях из перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук (далее – Перечень ВАК), в 2 статьях – в изданиях, входящих в международную базу данных и систему цитирования Scopus, в 1 статье – в издании, входящем в международную базу данных и систему цитирования Scopus (не проиндексирована).

#### **4. Теоретическая и практическая значимость результатов диссертации**

Рекомендации и разработки Рутенко Евгении Григорьевны соответствуют заявленной теме диссертации. Результаты исследования расширяют существующую теоретико-методическую базу стратегического планирования в нефтегазовом комплексе в контексте глобальной декарбонизации.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их применения российскими нефтегазовыми компаниями при конкурентном анализе, планировании и прогнозировании, разработке долгосрочных стратегий развития. Кроме того, результаты исследования могут быть использованы профильными научно-исследовательскими организациями, деятельность которых направлена на решение задач перехода российского энергетического сектора к низкоуглеродному развитию.

Результаты диссертации использованы в научной деятельности федерального государственного автономного учреждения «Научно-исследовательский институт «Центр экологической промышленной политики».

## 5. Замечания по диссертации

1. Рассматривая современные факторы формирования новой стратегии развития НГК в условиях неопределенности в первой главе диссертации, автор упускает важный момент в становлении нового энергетического рынка в 2022-23 гг., когда меняются кардинально все ранее обозначенные векторы развития после окончания пандемии. В этой связи, представленные ссылки на заинтересованность стран в снижении выбросов несколько оптимистичны (рис.1.10, 1.11, 1.12). Как показывает действительность, не происходит резкого сокращения инвестиций в добычу нефти и газа, так как без разумного долгосрочного инвестирования можно потерять рыночную нишу в производстве. Поэтому стратегии российских компаний предполагают освоение рентабельных месторождений с применением новых технологий, сокращающих выбросы CO<sub>2</sub> в атмосферу. А учитывая возникшие проблемы с появлением геополитических рисков, аналитики в нефтегазовой отрасли стали критиковать недостатки быстрого перехода к низкоуглеродной энергетике и, наоборот, положительно оценивать перспективы дальнейшего развития сырьевой экономики. Поэтому представленный материал на стр. 55-60 был бы более показателен и позволил бы сформировать реальную картину стратегических направлений развития НГК (стр. 64-66), учитывая одновременно и необходимость формирования низкоуглеродной энергетике. В этой связи, необходимо пояснить результаты стратегического направления развития мировых НГК в сторону низкоуглеродной энергетике на рис. 2.5, показать причины разброса на графике.

2. Таблица 2.5 – SWOT-анализ российского нефтегазового комплекса требует пересмотра ряда выводов как в разделе «возможностей», так и «угроз». В условиях ужесточения санкционного давления на Россию и появления новых вызовов, таких как волатильность цен на нефть и газ, давления налогового бремени и низкий уровень научно-технического потенциала, меняются ранее справедливые оценки возможностей и угроз. И автору необходимо дать пояснения – каким образом предлагается нейтрализовать новые угрозы и риски.

3. Автор постоянно подчеркивает значение ключевого стратегического ориентира российских производителей в условиях формирования низкоуглеродной энергетике – добыча нефтегазовых ресурсов с низкой себестоимостью и высокими экологическими характеристиками. (рис. 3.1 – Стратегические ориентиры российских нефтегазовых компаний). Теоретически это верно. Как замечает автор, «нефтегазовая компания, которая обеспечит низкий уровень затрат, прежде всего, операционных, и высокий уровень экологических показателей (потребление ресурсов, выбросы парниковых газов) сможет стать более эффективной и конкурентоспособной в условиях становления низкоуглеродной энергетике». Действительно, уровень

операционных расходов определяет конкурентоспособность себестоимости продукции, оказывает существенное влияние на потенциальную прибыльность производственной деятельности, дивидендную политику и финансовое состояние компании в целом. Однако, как достичь снижения затрат в условиях волатильности цен на сырьевые ресурсы и высоких затрат на внедрение новых технологий, направленных на повышение операционной эффективности и сокращение углеродного следа, выпадает из текста исследования. А это очень важно, так как автор предлагает в методическом подходе именно этот основной критерий в концепции стратегического планирования НГК в условиях формирования низкоуглеродной энергетики в 3 главе.

4. Для выявления направлений повышения операционной эффективности и снижения операционных затрат автором предложен такой инструмент стратегического планирования, как бенчмаркинг, который подробно описан в 3 главе диссертации. Для сопоставления эффективности конкурирующих компаний использован конкурентный бенчмаркинг. Для проведения бенчмаркинга осуществлена выборка крупнейших нефтегазовых компаний мира. Общим вектором развития компаний явился поиск возможностей сокращения углеродного следа традиционных видов деятельности и повышения операционной эффективности (рис. 3.3 – Доля компаний в мировой добыче нефтегазовых ресурсов в 2021 году). И здесь возникает несколько вопросов: почему компании с разными направлениями производственных особенностей в добыче сырьевых ресурсов – нефти и газа объединены в одну категорию? Заданные для сравнения компаний параметры, учитывающие одновременно множество критериев функционирования, будут разные у компаний по добыче нефти и добыче газа. И это должно сказаться на оценочных результатах.

Далее. В качестве объекта бенчмаркинга, в соответствии с выдвинутым предположением, определен показатель удельных операционных затрат нефтегазовых компаний (долл./барр. н.э.). Выбранный показатель может нарушить выводы в современных условиях оценки, учитывая волатильность цены и объёмов добычи нефти и газа.

В перечне затрат есть «Закупки сырой нефти и продуктов переработки (Purchases)» – что это за элемент затрат, если речь идет только о добыче нефти сектор «upstream»?

И наконец, в диссертационном исследовании в модель включены показатели, оказывающие непосредственное влияние на уровень операционных затрат нефтегазовых компаний, и соответствующие двум ключевым критериям: влияние на экономическую эффективность и повышение эколого-климатической устойчивости (таблица 3.1). Требуется пояснение, почему выбраны именно эти показатели, а не, например, уровень технологической обеспеченности или

уровень инновационности технологий с низким углеродным следом и т. д.?

Следует отметить, что вышеуказанные замечания не снижают общей положительной оценки работы. Однако, они требуют авторских комментариев.

## 6. Заключение по диссертации

Диссертация «Развитие концептуального подхода к стратегическому планированию нефтегазовой компании в условиях формирования низкоуглеродной энергетики», представленная на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности) полностью отвечает требованиям раздела 2 «Положения о присуждении ученых степеней» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский горный университет», утвержденного приказом ректора Горного университета от 20.05.2021 № 953 адм, а ее автор Рутенко Евгения Григорьевна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).

Официальный оппонент – профессор кафедры стратегического управления топливно-энергетическим комплексом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина» (адрес: 119991, г. Москва, просп. Ленинский, д. 65, корп. 1, тел.: +7 (499) 507-88-88, эл., почта: [krainovaea@yandex.ru](mailto:krainovaea@yandex.ru)), доктор экономических наук, профессор



Крайнова Элеонора Алексеевна

Подпись Крайновой Э.А. заверяю

12.09.2023

М.П.