

ВІДГУК

**офіційного опонента, доктора економічних наук, професора
Гнатенко Ірини Анатоліївни, професора кафедри менеджменту Київського
національного університету технологій та дизайну на дисертаційну роботу
Павлія Олександра Вячеславовича на тему «Управління стратегічними
змінami в енергетичних компаніях України», яка подається на здобуття
наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

1. Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах функціонування економіки України особливої актуальності набувають питання забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств стратегічно важливих галузей, насамперед енергетики. Повномасштабна війна, зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища, цифровізація економічних процесів, необхідність модернізації енергетичної інфраструктури та інтеграції України до європейського енергетичного простору зумовлюють потребу в розробленні нових підходів до управління розвитком енергетичних компаній.

Сьогодні енергетичні підприємства здійснюють свою діяльність в умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних із руйнуванням об'єктів енергетичної інфраструктури, загостренням безпекових ризиків, дефіцитом кадрових ресурсів, необхідністю забезпечення безперебійного енергопостачання та швидкої адаптації до змін регуляторного й ринкового середовища. За таких обставин особливого значення набуває формування ефективних механізмів управління стратегічними змінами, які здатні забезпечити адаптивність, резильєнтність і довгострокову стійкість енергетичних компаній.

Водночас цифрова трансформація відкриває нові можливості для вдосконалення систем управління енергетичними підприємствами, підвищення ефективності бізнес-процесів, розвитку корпоративних інформаційних систем, удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень та підвищення результативності діяльності персоналу. Використання сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню операційної ефективності, зміцненню енергетичної безпеки та посиленню конкурентних позицій компаній.

У цьому контексті особливого наукового та практичного значення набувають дослідження, спрямовані на обґрунтування теоретико-методичних засад управління стратегічними змінами, розвиток системно-адаптивних механізмів управління, формування ефективної корпоративної культури, удосконалення організаційно-методичного забезпечення трансформаційних процесів та підвищення готовності персоналу до реалізації змін.

З огляду на необхідність забезпечення ефективного функціонування енергетичних компаній в умовах воєнних викликів, цифровізації та високої турбулентності зовнішнього середовища, тема дисертаційного дослідження Павлія Олександра Вячеславовича «Управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України» є своєчасною, актуальною та має вагоме теоретичне і практичне значення для розвитку науки менеджменту та вдосконалення практики управління підприємствами енергетичної галузі України.

2. Зв'язок теми дисертації з пріоритетними напрямками розвитку науки, державними та галузевими науковими програмами. Тематика дисертаційного дослідження Павлія Олександра Вячеславовича тісно пов'язана із сучасними пріоритетними напрямками розвитку економічної науки та практики управління в Україні, зокрема у сфері забезпечення енергетичної безпеки держави, підвищення стійкості й конкурентоспроможності енергетичних підприємств, цифрової трансформації економіки, розвитку людського капіталу та формування ефективних механізмів адаптації підприємств до умов високої невизначеності. Особливої актуальності результати дослідження набувають в умовах воєнного стану, коли енергетична галузь є однією з ключових складових забезпечення життєдіяльності держави та економічної стабільності країни.

Дисертаційна робота узгоджується з основними напрямками державної політики щодо відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури України, інтеграції вітчизняного енергетичного сектору до європейського енергетичного простору, впровадження цифрових технологій управління, розвитку корпоративного управління та підвищення рівня резильєнтності підприємств в умовах сучасних безпекових викликів. Розроблені автором наукові положення

спрямовані на вдосконалення механізмів управління стратегічними змінами, розвитку корпоративної культури, систем професійного навчання персоналу та забезпечення організаційної готовності підприємств до трансформаційних процесів.

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до планів науково-дослідної роботи закладів вищої освіти та в межах виконання наукових тем: «Інформація, комунікація та управління знаннями соціально-економічних систем в умовах нової реальності» (№ державної реєстрації 0123U103799) та «Управління інноваційно-інвестиційним відновленням та розвитком соціально-економічних систем на засадах цифровізації» (№ державної реєстрації 0124U004336).

У межах виконання першої науково-дослідної теми здобувачем удосконалено підхід до розвитку системи професійного навчання персоналу шляхом формування діджитал-орієнтованої моделі навчання, яка передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій, адаптивних освітніх інструментів та врахування рівня готовності персоналу до стратегічних змін. Зазначені результати спрямовані на підвищення ефективності формування професійних, цифрових та адаптаційних компетентностей працівників в умовах невизначеності та цифрової трансформації.

У рамках виконання другої науково-дослідної теми автором отримали подальший розвиток теоретико-методичні підходи до інтеграції процесів цифровізації та інноваційно-інвестиційного розвитку у систему управління стратегічними змінами підприємств. Обґрунтовано доцільність поєднання цифрової трансформації, розвитку людського капіталу, удосконалення бізнес-процесів та формування організаційної стійкості у межах системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами, що сприяє підвищенню адаптивності та резильєнтності підприємств в умовах воєнних та кризових викликів.

Отже, дисертаційне дослідження О.В. Павлія повною мірою відповідає сучасним пріоритетам розвитку економічної науки та менеджменту, спрямоване на вирішення актуальних проблем функціонування та розвитку енергетичних компаній України, має важливе наукове і практичне значення для забезпечення

ефективного управління стратегічними змінами, підвищення стійкості підприємств енергетичної галузі та реалізації державної політики у сфері енергетичної безпеки, цифрової трансформації та післявоєнного відновлення економіки України.

3. Основні наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані в дисертації, їх новизна, рівень обґрунтованості. Дисертаційна робота Павлія Олександра Вячеславовича «Управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому вирішено важливе науково-прикладне завдання, пов'язане з розвитком теоретико-методичних засад та розробленням практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами енергетичних компаній України в умовах цифровізації, воєнних викликів та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища.

Метою дисертаційної роботи визначено обґрунтування теоретико-методичних засад управління стратегічними змінами енергетичних компаній України та розроблення практичних рекомендацій щодо їх реалізації в умовах високого рівня невизначеності, цифровізації та воєнних викликів (с. 16–17). Для досягнення поставленої мети автором вирішено комплекс взаємопов'язаних наукових завдань, що охоплюють дослідження сутності стратегічних змін, формування механізму управління ними, оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства, готовності персоналу до змін та розроблення напрямів удосконалення системи управління стратегічними трансформаціями енергетичних підприємств.

Для реалізації поставленої мети здобувачем використано широкий спектр загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, серед яких монографічний, системний аналіз, структурно-логічне узагальнення, SWOT-аналіз, економіко-статистичні методи, кваліметричне оцінювання, діагностування, експертне оцінювання, анкетування, порівняльний аналіз, моделювання, методи наукового абстрагування та логічного узагальнення (с. 18–20). Застосування зазначеного методичного інструментарію забезпечило належний рівень достовірності й обґрунтованості отриманих результатів.

Об'єктом дослідження є процеси управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України, а предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління стратегічними змінами енергетичних підприємств в умовах цифровізації, воєнних викликів та трансформації зовнішнього середовища.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 329 сторінок, обсяг основного тексту – 274 сторінки. Робота містить 45 таблиць, 49 рисунків, 244 найменування використаних джерел та 14 додатків.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління стратегічними змінами підприємства» (с. 22–194) автором досліджено генезис і сутність стратегічних змін, узагальнено концептуальні основи управління стратегічними змінами підприємства та обґрунтовано сучасні підходи до формування механізму управління стратегічними змінами. Особливу увагу приділено розвитку теоретичних положень щодо класифікації стратегічних змін шляхом доповнення їх ознаками за ступенем впливу на стейкхолдерів, впливом попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни та рівнем готовності персоналу до змін.

Вагомим результатом першого розділу є розроблення теоретико-методичного підходу до формування системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємства, який поєднує класичні інструменти стратегічного управління із сучасними складовими: безпекоорієнтованим підходом, комплаєнсом, цифровізацією бізнес-процесів, розвитком людського капіталу та формуванням психологічної готовності персоналу до змін.

У другому розділі «Аналіз та оцінка ефективності управління стратегічними змінами на АТ «Полтаваобленерго» (с. 106–194) здійснено комплексний аналіз зовнішнього середовища функціонування енергетичної галузі України, визначено стратегічні драйвери її розвитку та проведено діагностику внутрішнього потенціалу товариства. Серед найбільш вагомих результатів слід відзначити удосконалення методичного підходу до діагностики внутрішнього потенціалу енергетичного підприємства шляхом інтеграції оцінювання організаційної

структури, корпоративної культури, кадрового потенціалу, фінансової стійкості, внутрішніх комунікацій та адаптивності персоналу.

Практичний і науковий інтерес становить проведена автором кваліметрична оцінка готовності персоналу до реалізації стратегічних змін, яка враховує безпекові, психологічні, мотиваційні, професійні, комунікаційні та адаптивні фактори функціонування персоналу в умовах воєнного стану та дозволяє комплексно визначати рівень готовності працівників до стратегічних трансформацій.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго» (с. 197–268) розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління стратегічними змінами енергетичного підприємства. Особливої уваги заслуговує запропонований комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури, спрямований на інтеграцію принципів прозорості, етичності, управління ризиками, стратегічної адаптивності та організаційної стійкості в систему корпоративної поведінки підприємства.

Безперечну практичну значущість має також обґрунтований автором фреймворковий підхід до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами шляхом формування інтегрованого фреймворк-портфелю, який поєднує інструменти стратегічного управління, цифрової трансформації, ризик-менеджменту та розвитку персоналу.

Важливим результатом третього розділу є удосконалення підходу до розвитку системи професійного навчання персоналу енергетичного підприємства шляхом формування освітньо-кадрової екосистеми, модернізації корпоративного навчального центру та впровадження сучасних цифрових і симуляційних технологій навчання.

Аналіз змісту дисертації дає підстави виокремити найбільш вагомні результати наукової новизни.

Удосконалено:

- теоретико-методичний підхід до формування механізму управління стратегічними змінами підприємства шляхом розроблення системно-адаптивного механізму, який, на відміну від існуючих, поєднує класичні інструменти стратегічного управління із сучасними складовими: безпекоорієнтованим підходом, комплаєнсом, фреймворковим інструментарієм, цифровізацією бізнес-процесів, розвитком людського капіталу та формуванням психологічної готовності персоналу до змін, що дозволяє забезпечити підвищення адаптивності, резильєнтності та стійкості підприємства в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища;
- науковий підхід до управління стратегічними змінами підприємства шляхом обґрунтування необхідності врахування психологічної безпеки, резильєнтності та психоемоційного стану персоналу як важливих складових ефективної реалізації стратегічних змін, що дозволяє знизити рівень опору змінам, підвищити адаптивність персоналу та забезпечити більш ефективне функціонування підприємства в умовах кризових та воєнних викликів;
- методичний підхід до діагностики внутрішнього потенціалу енергетичного підприємства щодо реалізації стратегічних змін шляхом інтеграції оцінювання організаційної структури, корпоративної культури, кадрового потенціалу, фінансової стійкості, внутрішніх комунікацій та адаптивності персоналу в єдину систему оцінювання організаційної готовності підприємства до стратегічних трансформацій, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє комплексно визначати внутрішні резерви та обмеження реалізації стратегічних змін;
- комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури енергетичного підприємства в умовах реалізації стратегічних змін шляхом інтеграції принципів прозорості, етичності, управління ризиками, стратегічної адаптивності, безпекоорієнтованого управління та підтримки організаційної стійкості у систему корпоративної поведінки;
- підхід до розвитку системи професійного навчання персоналу енергетичного підприємства шляхом трансформації корпоративної системи

навчання у складову підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами, що передбачає формування освітньо-кадрової екосистеми, модернізацію корпоративного Навчального центру, розвиток сучасних навчальних програм, інтеграцію цифрових та симуляційних технологій навчання.

Набули подальшого розвитку:

- теоретичні положення щодо класифікації стратегічних змін підприємства шляхом доповнення класифікаційними ознаками: за ступенем впливу на стейкхолдерів; за впливом попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни; за рівнем готовності персоналу до змін;
- теоретичне обґрунтування стратегічних драйверів трансформації енергетичної галузі України в умовах війни, цифровізації та інтеграції до європейського енергетичного простору шляхом систематизації безпекових, інфраструктурних, енергетичних, цифрових, кадрових та регуляторних чинників впливу;
- кваліметрична оцінка готовності персоналу енергетичного підприємства до стратегічних змін шляхом включення до моделі оцінювання безпекових, психологічних, мотиваційних, професійних, комунікаційних та адаптивних факторів функціонування персоналу в умовах воєнного стану;
- теоретико-методичне обґрунтування фреймворкового підходу до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами енергетичного підприємства шляхом формування інтегрованого фреймворк-портфелю, який поєднує інструменти стратегічного управління, цифрової трансформації, ризик-менеджменту, координації управлінських процесів та розвитку персоналу.

Достовірність та обґрунтованість отриманих результатів забезпечуються використанням значної кількості наукових джерел, нормативно-правових документів, статистичних матеріалів, інформації Міністерства енергетики України, НКРЕКП, міжнародних організацій, звітності АТ «Полтаваобленерго», а також застосуванням сучасного методичного інструментарію дослідження та апробацією

результатів роботи у фахових виданнях і на міжнародних науково-практичних конференціях.

У цілому дисертація О.В. Павлія є самостійною завершеною науковою працею, яка характеризується логічною структурою, високим рівнем теоретичного й методичного опрацювання проблематики, належною аргументованістю авторських висновків та рекомендацій. Отримані результати повною мірою відповідають поставленій меті та завданням дослідження, а сформульовані наукові положення мають вагоме теоретичне й практичне значення для розвитку теорії менеджменту та вдосконалення практики управління стратегічними змінами енергетичних компаній України в умовах цифровізації, воєнних викликів та високої невизначеності зовнішнього середовища.

4. Практична значущість висновків та рекомендацій дослідження.

Практична цінність результатів дисертаційного дослідження Павлія Олександра Вячеславовича полягає в тому, що розроблені автором теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації доведені до рівня прикладних розробок і можуть бути використані в діяльності енергетичних підприємств, органів державного управління енергетичною галуззю, консультативно-аналітичних структур, корпоративних навчальних центрів та закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку фахівців у сфері менеджменту.

Серед отриманих результатів особливу практичну значущість мають розроблені автором рекомендації щодо формування та впровадження системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях, спрямовані на підвищення їх адаптивності, стійкості, резильєнтності та конкурентоспроможності в умовах цифровізації, воєнних викликів і високої невизначеності зовнішнього середовища.

До найбільш вагомих результатів прикладного характеру слід віднести розроблений системно-адаптивний механізм управління стратегічними змінами підприємства, який дозволяє інтегрувати класичні інструменти стратегічного управління із сучасними складовими, зокрема безпекоорієнтованим підходом, комплаєнсом, цифровізацією бізнес-процесів, розвитком людського капіталу та

формуванням психологічної готовності персоналу до змін. Практичну цінність має також удосконалений методичний підхід до діагностики внутрішнього потенціалу енергетичного підприємства та оцінювання його організаційної готовності до реалізації стратегічних трансформацій.

Значний інтерес для практики управління становить запропонований комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури енергетичного підприємства, який забезпечує інтеграцію принципів прозорості, етичності, управління ризиками та стратегічної адаптивності у систему корпоративної поведінки. Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме зменшенню рівня опору змінам, посиленню організаційної стійкості та формуванню сприятливого середовища для впровадження стратегічних перетворень.

Важливе практичне значення має також обґрунтований автором фреймворковий підхід до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами, який передбачає формування інтегрованого фреймворк-портфелю із поєднанням інструментів стратегічного управління, цифрової трансформації, ризик-менеджменту та розвитку персоналу. Його застосування дозволяє забезпечити узгодженість управлінських процесів і підвищити ефективність реалізації стратегічних змін на підприємстві.

Практичної значущості набуває і розроблений підхід до розвитку системи професійного навчання персоналу як складової підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами. Він передбачає формування освітньо-кадрової екосистеми, модернізацію корпоративного Навчального центру, впровадження сучасних цифрових та симуляційних технологій навчання, що сприятиме підвищенню професійної, цифрової, безпекової та адаптаційної готовності працівників до реалізації стратегічних змін.

Практична спрямованість дослідження підтверджується впровадженням його результатів у діяльність АТ «Полтаваобленерго», де використано рекомендації щодо удосконалення управління стратегічними змінами, розвитку корпоративної культури, оцінювання готовності персоналу до трансформаційних процесів та

розвитку системи професійного навчання працівників (довідка № 1 від 05.06.2026р.).

Важливим підтвердженням практичного значення роботи є також використання результатів дисертаційного дослідження в освітньому процесі Полтавського університету економіки і торгівлі під час викладання дисципліни «Стратегічне управління», зокрема при вивченні тематики управління стратегічними змінами підприємства в умовах невизначеності (довідка № 45-19/9 від 17.03.2026 р.).

Загалом результати дисертаційного дослідження орієнтовані на вирішення актуальних проблем функціонування енергетичних компаній України в умовах воєнних викликів, цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища. Їх практичне застосування сприятиме підвищенню ефективності управління стратегічними змінами, зміцненню адаптивності та резильєнтності підприємств, удосконаленню корпоративної культури, розвитку людського капіталу та посиленню конкурентних переваг енергетичних компаній.

Таким чином, результати дисертаційної роботи О.В. Павлія мають вагоме практичне значення, характеризуються високим рівнем прикладної спрямованості та можуть бути ефективно використані як у діяльності підприємств енергетичної галузі, так і в освітньому процесі підготовки фахівців у сфері менеджменту.

5. Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях.

Достовірність, обґрунтованість та наукова значущість результатів дисертаційного дослідження Павлія Олександра Вячеславовича підтверджуються належним рівнем їх апробації, достатньою кількістю наукових публікацій та відповідністю одержаних результатів вимогам, установленим для дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані автором у дисертаційній роботі, пройшли апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, де отримали позитивну оцінку наукової спільноти. Результати дослідження були представлені на наукових заходах, присвячених проблемам стратегічного менеджменту,

управління змінами, розвитку підприємств, цифрової трансформації, забезпечення стійкості бізнесу та функціонування енергетичних компаній в умовах воєнних викликів.

За результатами проведеного дослідження автором опубліковано 13 наукових праць, з яких 4 статті у фахових наукових виданнях України, включених до Переліку наукових фахових видань України, у тому числі одна стаття у співавторстві, а також 9 публікацій за матеріалами міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Зазначені публікації відповідають вимогам щодо апробації та оприлюднення результатів дисертаційних досліджень на здобуття ступеня доктора філософії.

Аналіз наукового доробку здобувача дає підстави стверджувати, що опубліковані праці повною мірою висвітлюють основні результати дисертаційного дослідження. У наукових статтях та інших публікаціях знайшли відображення теоретичні засади управління стратегічними змінами підприємств, проблематика розвитку енергетичних компаній України, питання формування механізмів управління стратегічними змінами, розвитку корпоративної культури, оцінювання готовності персоналу до змін, використання комплаєнс-орієнтованих підходів, а також удосконалення систем професійного навчання персоналу в умовах цифровізації та воєнних викликів.

Фахові наукові статті автора охоплюють ключові теоретичні та прикладні аспекти дисертаційної роботи та відображають її основні результати. Зокрема, у публікаціях висвітлено питання генезису поняття змін підприємства та напрямів адаптації сучасних компаній до змін, формування механізму управління стратегічними змінами підприємства, впливу стратегічних змін на ефективність енергетичних компаній України, а також комплаєнс-орієнтованого підходу до розвитку корпоративної культури в контексті стратегічних змін АТ «Полтаваобленерго».

Матеріали науково-практичних конференцій підтверджують послідовність наукового пошуку здобувача та систематичний характер апробації результатів дослідження. Тематика доповідей безпосередньо пов'язана з проблемами

управління стратегічними змінами, функціонування підприємств в умовах війни, подолання опору змінам, розвитку корпоративної культури, управління персоналом, забезпечення резильєнтності підприємств та особливостями стратегічних трансформацій енергетичних компаній України.

Анотація дисертаційної роботи повністю відповідає її змісту, відображає мету і завдання дослідження, наукову новизну, основні результати та практичне значення одержаних результатів. Основні положення анотації узгоджуються зі змістом дисертації та дозволяють сформулювати цілісне уявлення про проведене наукове дослідження.

Дисертація написана державною мовою, характеризується логічною структурою, послідовністю викладення матеріалу, чіткістю формулювань та належним рівнем наукового стилю. Автор грамотно використовує категоріальний апарат менеджменту, теорії стратегічного управління та управління змінами, що забезпечує належний рівень аргументованості висновків і рекомендацій.

Отже, обсяг, якість та зміст наукових праць О.В. Павлія повною мірою відповідають встановленим вимогам щодо оприлюднення результатів дисертаційних досліджень. Опубліковані праці достатньо повно відображають основні результати дисертаційної роботи, її наукову новизну, теоретичні положення та практичні рекомендації, а рівень їх апробації є достатнім для підтвердження достовірності, обґрунтованості та наукової цінності одержаних результатів.

6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації. Загалом дисертаційна робота Павлія Олександра Вячеславовича є самостійним завершеним науковим дослідженням, яке характеризується високим рівнем теоретичного опрацювання матеріалу, належною науковою аргументованістю та практичною спрямованістю отриманих результатів. Водночас, позитивно оцінюючи зміст дисертації, її наукову новизну та практичну значущість, вважаємо за доцільне висловити окремі зауваження та дискусійні положення, які мають рекомендаційний характер і можуть бути враховані автором у подальшій науковій роботі.

1. У першому розділі дисертації (с. 22–105) автором запропоновано удосконалену класифікацію стратегічних змін підприємства та системно-адаптивний механізм управління ними. Водночас недостатньо розкрито взаємозв'язок між окремими видами стратегічних змін та відповідними управлінськими інструментами їх реалізації. На нашу думку, більш детальна деталізація такого взаємозв'язку дозволила б підвищити прикладну цінність запропонованих науково-методичних положень для практики функціонування енергетичних компаній.

2. У підрозділі 2.1 (с. 106–136) значну увагу приділено аналізу зовнішнього середовища та стратегічних драйверів розвитку енергетичної галузі України. Разом із тим автор здебільшого обмежився якісною характеристикою безпекових, цифрових, кадрових та інфраструктурних чинників. Вважаємо, що доцільним було б доповнити дослідження кількісним ранжуванням визначених драйверів за ступенем їх впливу на ефективність реалізації стратегічних змін в енергетичних компаніях.

3. У процесі проведення кваліметричної оцінки готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до реалізації стратегічних змін (с. 167–194) автором розроблено достатньо обґрунтований методичний підхід. Проте було б корисним більш детально розкрити процедуру адаптації запропонованої моделі для інших підприємств енергетичної галузі з різними масштабами діяльності, організаційною структурою та кадровим потенціалом.

4. У підрозділі 3.2 (с. 224–246), присвяченому фреймворковому підходу до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами, автором запропоновано інтегрований фреймворк-портфель управління. Разом із тим доцільно було б ширше обґрунтувати критерії вибору конкретних фреймворків та оцінити можливі ризики їх одночасного використання на підприємстві в умовах воєнного стану.

5. У підрозділі 3.3 (с. 247–268) запропоновано підхід до розвитку системи професійного навчання персоналу як складової підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами. На нашу думку, додаткового

опрацювання потребує питання кількісного визначення ефективності впровадження запропонованих заходів через систему ключових показників результативності (KPI), що дозволило б більш об'єктивно оцінювати рівень досягнення поставлених цілей та результативність функціонування освітньо-кадрової екосистеми.

Наведені зауваження та дискусійні положення не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи та не впливають на її наукову цінність. Вони мають переважно рекомендаційний характер і можуть бути використані автором як напрями подальшого поглиблення досліджень. Загалом висловлені зауваження не применшують значущості отриманих наукових результатів, їх новизни, теоретичної обґрунтованості та практичної цінності.

7. ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Дисертаційна робота Павлія Олександра Вячеславовича на тему «Управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України» є завершеним самостійним науковим дослідженням, виконаним на належному науково-методичному рівні. Отримані автором результати відзначаються науковою новизною, достатнім рівнем теоретичного обґрунтування та практичною спрямованістю, що свідчить про успішне вирішення поставленого у роботі науково-прикладного завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій з управління стратегічними змінами енергетичних компаній в умовах цифровізації, воєнних викликів та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища.

У дисертації здійснено комплексне дослідження проблематики управління стратегічними змінами енергетичних підприємств України в сучасних умовах функціонування економіки. Автором поглиблено теоретичні підходи до розуміння сутності стратегічних змін, удосконалено науковий підхід до управління ними на основі врахування психологічної безпеки та резильєнтності персоналу, розроблено системно-адаптивний механізм управління стратегічними змінами та обґрунтовано

напрями удосконалення організаційно-методичного забезпечення трансформаційних процесів на енергетичних підприємствах.

Особливу наукову цінність становлять розроблений системно-адаптивний механізм управління стратегічними змінами підприємства, удосконалений комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури, теоретико-методичне обґрунтування фреймворкового підходу до організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами, а також удосконалений підхід до розвитку системи професійного навчання персоналу на основі формування освітньо-кадрової екосистеми.

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі, є достатньо аргументованими та достовірними. Вони ґрунтуються на ґрунтовному аналізі наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, використанні законодавчих і нормативно-правових документів, статистичних даних, офіційних матеріалів Міністерства енергетики України, НКРЕКП, звітності АТ «Полтаваобленерго», а також результатах власних аналітичних досліджень автора. Під час виконання роботи застосовано сучасний комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечило високий рівень обґрунтованості отриманих результатів.

Практичне значення одержаних результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність АТ «Полтаваобленерго», де використано рекомендації щодо удосконалення управління стратегічними змінами, розвитку корпоративної культури та системи професійного навчання персоналу. Результати дисертації також використовуються в освітньому процесі Полтавського університету економіки і торгівлі під час викладання дисципліни «Стратегічне управління».

Зміст дисертації повністю відповідає визначеній меті, поставленим завданням, об'єкту та предмету дослідження. Основні результати роботи пройшли належну апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях та достатньо повно висвітлені у наукових публікаціях автора. За темою дисертації опубліковано 13 наукових праць, у тому числі 4 статті у фахових наукових виданнях України та 9 публікацій апробаційного характеру.

Дисертаційна робота Павлія Олександра Вячеславовича відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261, Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, а також Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44.

Враховуючи актуальність теми дослідження, належний рівень наукової новизни, теоретичну та практичну значущість отриманих результатів, вважаю, що Павлій Олександр Вячеславович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Київського національного університету
технологій та дизайну



Ірина ГНАТЕНКО



Пис *І. Гнатенко*
ідчую
КАНЦ *[Signature]*