

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента, доктора економічних наук, професора, професора  
кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного  
університету Дячкова Дмитра Володимировича,  
на дисертаційну роботу Павлія Олександра Вячеславовича на тему  
«Управління стратегічними змінами 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.** Сучасні умови функціонування економіки України характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням впливу цифрової трансформації, зростанням безпекових ризиків та необхідністю швидкої адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Особливо гостро ці виклики проявляються в енергетичній галузі, яка забезпечує стабільне функціонування національної економіки, підтримує критичну інфраструктуру держави та відіграє ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки України.

Умови воєнного стану, руйнування енергетичної інфраструктури, інтеграція до європейського енергетичного простору, необхідність модернізації виробничих потужностей, впровадження цифрових технологій та підвищення вимог до надійності енергопостачання зумовлюють потребу в системному впровадженні стратегічних змін у діяльність енергетичних компаній. За таких обставин особливого значення набуває формування сучасних механізмів управління стратегічними змінами, які забезпечують адаптивність, стійкість, конкурентоспроможність та довгострокову резильєнтність підприємств.

Водночас цифровізація відкриває нові можливості для вдосконалення систем управління енергетичними компаніями, оптимізації бізнес-процесів, розвитку людського капіталу, підвищення ефективності управлінських рішень та формування нових підходів до організації роботи персоналу. Особливо актуальними стають питання розвитку корпоративної культури, подолання опору змінам, забезпечення психологічної готовності працівників до трансформаційних

процесів та впровадження сучасних інструментів управління змінами в умовах кризових явищ.

У цих умовах особливої актуальності набуває дослідження проблематики управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях, яке передбачає поєднання стратегічного, безпекоорієнтованого, поведінкового та цифрового підходів до управління розвитком підприємств. Такий підхід дозволяє комплексно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, забезпечувати готовність персоналу до змін, формувати ефективну корпоративну культуру та створювати передумови для сталого функціонування енергетичних підприємств в умовах воєнних і трансформаційних викликів.

З огляду на необхідність удосконалення механізмів управління стратегічними змінами, розвитку організаційної стійкості, підвищення адаптивності персоналу та забезпечення ефективного функціонування енергетичних компаній в умовах цифровізації та високої невизначеності зовнішнього середовища, тема дисертаційного дослідження Павлія Олександра Вячеславовича «Управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України» є актуальною, своєчасною та такою, що має важливе теоретичне і практичне значення для розвитку сучасної науки менеджменту та практики управління підприємствами енергетичної галузі України.

**2. Зв'язок теми дисертації з пріоритетними напрямками розвитку науки, державними та галузевими науковими програмами.** Тема дисертаційного дослідження Павлія Олександра Вячеславовича безпосередньо пов'язана з актуальними пріоритетами державної політики у сфері забезпечення енергетичної безпеки України, цифрової трансформації економіки, розвитку критичної інфраструктури, підвищення стійкості суб'єктів господарювання та післявоєнного відновлення національної економіки. Результати дослідження відповідають стратегічним орієнтирам держави щодо модернізації енергетичного сектору, підвищення ефективності управління підприємствами, розвитку людського

капіталу та формування адаптивних механізмів функціонування підприємств в умовах високого рівня невизначеності.

Дисертаційна робота узгоджується з основними напрямками державної політики у сфері енергетичної безпеки, цифровізації економіки, європейської інтеграції енергетичного ринку України, розвитку корпоративного управління та забезпечення резильєнтності критичної інфраструктури. Особливого значення результати дослідження набувають у контексті післявоєнного відновлення держави, де одним із пріоритетних завдань визначено модернізацію енергетичної галузі, впровадження цифрових технологій управління та підвищення адаптивності підприємств до сучасних викликів.

Дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт закладів вищої освіти в межах 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 першої науково-дослідної теми здобувачем було удосконалено підхід до розвитку системи професійного навчання персоналу шляхом формування діджитал-орієнтованої моделі навчання, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій, сучасних освітніх інструментів та врахування рівня готовності персоналу до стратегічних змін. Запропоновані наукові положення спрямовані на підвищення ефективності формування професійних, цифрових та адаптаційних компетентностей працівників в умовах невизначеності.

У межах другої науково-дослідної теми автором дістали подальшого розвитку теоретико-методичні засади інтеграції цифровізації та інноваційно-інвестиційних процесів у систему управління стратегічними змінами підприємств. Обґрунтовано необхідність поєднання цифрової трансформації, розвитку людського капіталу, цифровізації бізнес-процесів та формування організаційної стійкості в межах системно-адаптивного механізму управління стратегічними

змінами, що сприяє підвищенню адаптивності та резильєнтності підприємств в умовах воєнних і кризових викликів.

Таким чином, тема дисертації О.В. Павлія є органічно пов'язаною з пріоритетними напрямками розвитку сучасної науки менеджменту та практики управління, відповідає актуальним потребам розвитку енергетичного сектору України та має важливе значення для реалізації стратегічних завдань цифрової трансформації, забезпечення енергетичної безпеки, підвищення конкурентоспроможності й стійкості енергетичних підприємств України.

**3. Основні наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані в дисертації, їх новизна, рівень обґрунтованості.** Дисертаційне дослідження Павлія Олександра Вячеславовича «Управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України» є завершеною науковою працею, у якій поставлено та успішно вирішено важливе науково-прикладне завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій з управління стратегічними змінами енергетичних компаній України в умовах цифровізації, воєнних викликів і 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 здобувачем використано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема монографічний метод, системний аналіз, структурно-логічне узагальнення, SWOT-аналіз, економіко-статистичні методи, діагностування, кваліметричний метод, порівняльний аналіз, методи експертного оцінювання та анкетування, моделювання, логічне узагальнення та наукове абстрагування (с. 18–20). Використання зазначеного методичного інструментарію забезпечило належний

рівень достовірності та обґрунтованості сформульованих наукових положень, висновків і рекомендацій.

Об'єктом дослідження визначено процеси управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України, а предметом дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління стратегічними змінами енергетичних підприємств в умовах цифровізації, воєнних викликів та трансформації зовнішнього середовища (с. 17).

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 329 сторінок, основний текст викладено на 274 сторінках, містить 45 таблиць та 49 рисунків.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління стратегічними змінами підприємства» (с. 22–105) автором досліджено генезис та класифікацію стратегічних змін, узагальнено концептуальні основи управління стратегічними змінами підприємства та розкрито підходи до формування механізму управління стратегічними змінами.

Важливим науковим результатом даного розділу є розвиток теоретичних положень щодо класифікації стратегічних змін підприємства шляхом доповнення її ознаками за ступенем впливу на стейкхолдерів, впливом попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни та рівнем готовності персоналу до змін. Значний науковий інтерес становить також авторське обґрунтування необхідності врахування психологічної безпеки, резильєнтності та психоемоційного стану персоналу під час реалізації стратегічних змін (с. 51–105).

У другому розділі «Аналіз та оцінка ефективності управління стратегічними змінами на АТ «Полтаваобленерго» (с. 106–194) проведено комплексне дослідження зовнішнього середовища функціонування енергетичної галузі України, визначено стратегічні драйвери її розвитку, здійснено діагностику внутрішнього потенціалу АТ «Полтаваобленерго» та оцінено готовність персоналу до реалізації стратегічних змін.

До найбільш вагомих результатів другого розділу слід віднести 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 в єдину систему оцінювання організаційної готовності підприємства до стратегічних трансформацій (с. 137–166).

Практичну цінність має також проведена автором кваліметрична оцінка готовності персоналу до стратегічних змін, яка враховує безпекові, психологічні, мотиваційні, професійні, комунікаційні та адаптивні фактори та дозволяє визначати ключові проблеми у сфері готовності працівників до трансформаційних процесів (с. 167–194).

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго» (с. 197–268) автором розроблено прикладні рекомендації щодо вдосконалення управління стратегічними змінами енергетичного підприємства, розвитку корпоративної культури, організаційно-методичного забезпечення змін та системи професійного навчання персоналу.

Особливу увагу привертає розроблений комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури енергетичного підприємства, який забезпечує інтеграцію принципів прозорості, етичності, стратегічної адаптивності та управління ризиками в систему корпоративної поведінки.

Вагомим результатом є також теоретико-методичне обґрунтування фреймворкового підходу 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.

Практичний інтерес становить підхід до розвитку системи професійного навчання персоналу енергетичного підприємства через формування освітньо-кадрової екосистеми, модернізацію корпоративного навчального центру та впровадження сучасних цифрових і симуляційних технологій навчання.

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи дозволяє виокремити такі найбільш вагомі 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;
- 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;
- 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.

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;
- 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.

Отримані автором результати характеризуються високим рівнем наукової обґрунтованості, що підтверджується використанням значного масиву нормативно-правових актів, статистичних матеріалів, звітності енергетичних компаній, праць вітчизняних і зарубіжних учених, а також достатньою апробацією результатів дослідження у фахових наукових виданнях та на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Загалом слід констатувати, що дисертаційна робота О.В. Павлія є самостійним, завершеним науковим дослідженням, яке характеризується логічністю побудови, внутрішньою цілісністю, належним рівнем методологічного забезпечення та вагомою науковою новизною. Зміст дисертації повною мірою відповідає визначеній меті та поставленим завданням дослідження, а сформульовані автором наукові положення, висновки й рекомендації мають

важливе теоретичне та практичне значення для розвитку теорії та практики управління стратегічними змінами енергетичних компаній України в умовах цифровізації, воєнних викликів і високого рівня невизначеності зовнішнього середовища.

#### **4. Практична значущість висновків та рекомендацій дослідження.**

Практична значущість результатів дисертаційного дослідження Павлія Олександра Вячеславовича полягає в тому, що розроблені автором теоретико-методичні положення та науково-практичні рекомендації доведені до рівня методичних розробок і можуть бути безпосередньо використані в діяльності енергетичних компаній, підприємств критичної інфраструктури, органів державного регулювання енергетичної галузі, консалтингових структур та закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку фахівців у сфері менеджменту.

До найбільш вагомих результатів, що мають практичне значення, належать: розроблений системно-адаптивний механізм управління стратегічними змінами підприємства, який забезпечує підвищення адаптивності, стійкості та резильєнтності енергетичних компаній в умовах воєнних викликів і цифрової трансформації; удосконалений методичний підхід до діагностики внутрішнього потенціалу енергетичного підприємства; комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури; фреймворковий підхід до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами; а також підхід до розвитку системи професійного навчання персоналу як складової підтримки стратегічних трансформацій підприємства.

Практичну цінність також мають запропоновані автором рекомендації щодо оцінювання організаційної готовності підприємства до реалізації стратегічних змін, використання кваліметричного підходу для визначення готовності персоналу до трансформаційних процесів, упровадження комплаєнс-орієнтованих принципів розвитку корпоративної культури, а також формування інтегрованого фреймворк-портфелю для забезпечення узгодженості управлінських процесів та підвищення ефективності реалізації стратегічних змін на підприємстві.

Одержані результати дослідження пройшли апробацію та знайшли практичне застосування у діяльності АТ «Полтаваобленерго», де використано рекомендації щодо впровадження системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами, розвитку корпоративної культури, удосконалення підходів до оцінювання готовності персоналу до стратегічних трансформацій та розвитку системи професійного навчання працівників (довідка № 1 від 05.06.2026 р.).

Важливим підтвердженням практичної значущості дисертаційної роботи є впровадження її результатів в освітній процес Полтавського університету економіки і торгівлі, зокрема під час викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління», у межах тематики управління стратегічними змінами підприємства в умовах невизначеності (довідка № 45-19/9 від 17.03.2026 р.).

Практична спрямованість дисертаційної роботи підтверджується також тим, що запропоновані рекомендації орієнтовані на вирішення актуальних завдань розвитку енергетичних компаній України в умовах цифровізації, воєнного стану та підвищених безпекових ризиків. Їх застосування сприятиме підвищенню ефективності управління стратегічними змінами, розвитку людського капіталу, зміцненню корпоративної культури, підвищенню рівня організаційної стійкості підприємств та забезпеченню їх довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, практична цінність результатів дисертаційного дослідження О.В. Павлія є достатньо високою, а запропоновані автором науково-методичні розробки мають реальні перспективи використання у практиці управління стратегічними змінами енергетичних підприємств України та у сфері підготовки фахівців з менеджменту.

#### **5. Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях.**

Обґрунтованість, достовірність та наукова цінність отриманих результатів дисертаційного дослідження Павлія Олександра Вячеславовича підтверджуються достатньою апробацією основних положень роботи, їх обговоренням на наукових заходах різного рівня та публікацією результатів у наукових виданнях, що відповідають чинним вимогам Міністерства освіти і науки України.

Основні положення, висновки та результати дисертаційного дослідження пройшли апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, де отримали позитивну оцінку наукової спільноти. Зокрема, результати дослідження доповідалися на наукових заходах, присвячених проблемам стратегічного менеджменту, управління змінами, розвитку підприємств в умовах цифровізації, воєнних викликів, енергетичної безпеки та забезпечення стійкості соціально-економічних систем.

За темою дисертації автором опубліковано 13 наукових праць, серед яких:

4 статті у наукових фахових виданнях України, включених до Переліку наукових фахових видань України;

9 тез доповідей та матеріалів міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Аналіз змісту наукових праць свідчить, що вони охоплюють усі ключові положення дисертаційного дослідження. У публікаціях знайшли відображення питання генезису та класифікації стратегічних змін підприємства, формування механізмів управління стратегічними змінами, управління змінами в умовах воєнного стану, розвитку корпоративної культури, оцінювання готовності персоналу до трансформаційних процесів, а також удосконалення систем професійного навчання працівників енергетичних компаній.

Фахові наукові статті повною мірою відображають основні результати дослідження, його наукову новизну та авторські розробки. У них послідовно висвітлено теоретичні положення щодо сутності стратегічних змін підприємства, механізму управління стратегічними змінами, впливу стратегічних змін на ефективність діяльності енергетичних компаній України, а також комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури в контексті стратегічних трансформацій АТ «Полтаваобленерго».

Матеріали конференцій відображають проміжні та підсумкові результати наукового пошуку автора, що свідчить про систематичну апробацію результатів дисертації та їх фахове обговорення. Тематика доповідей охоплює проблеми управління стратегічними змінами підприємств, особливості функціонування

компаній під час війни, подолання опору змінам, розвиток корпоративної культури, формування організаційної стійкості та забезпечення готовності персоналу до реалізації стратегічних трансформацій.

Матеріали, подані в анотації дисертації, повністю відповідають змісту основної частини роботи, відображають мету та завдання дослідження, наукову новизну, практичну значущість і основні висновки. Текст анотації коректно висвітлює найважливіші результати дисертаційного дослідження та відповідає встановленим вимогам щодо структури й змісту.

Дисертаційна робота викладена сучасною українською мовою, характеризується логічністю побудови, послідовністю викладення матеріалу та належним рівнем наукового стилю. Автор коректно використовує категоріальний апарат теорії менеджменту, стратегічного управління та управління змінами, що забезпечує належний рівень наукової аргументованості та сприйняття результатів дослідження.

Таким чином, кількість, якість та зміст наукових публікацій О.В. Павлія відповідають встановленим нормативним вимогам щодо висвітлення результатів дисертаційних досліджень. Опубліковані праці достатньо повно відображають основні наукові результати, положення наукової новизни та практичні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі, а рівень їх апробації є достатнім для підтвердження достовірності, обґрунтованості та наукової цінності отриманих результатів.

**6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.** Загалом дисертаційна робота Павлія Олександра Вячеславовича є завершеним самостійним науковим дослідженням, виконаним на високому теоретичному та методичному рівнях. Позитивно оцінюючи наукову новизну, практичну значущість та отримані автором результати, вважаємо за доцільне висловити окремі зауваження і дискусійні положення, які не знижують загальної позитивної оцінки роботи, але можуть бути предметом наукової дискусії та визначати перспективи подальших досліджень.

1. У підрозділі 1.2, присвяченому концептуальним основам управління стратегічними змінами підприємства (с. 51–79), автором достатньо ґрунтовно розглянуто класичні та сучасні підходи до управління змінами. Разом із тим, доцільним було б, більш детально обґрунтувати взаємозв'язок між запропонованим безпекоорієнтованим підходом та існуючими моделями стратегічного управління змінами, зокрема щодо механізмів інтеграції безпекових чинників у процес стратегічного планування енергетичних компаній.

2. У підрозділі 2.2 (с. 137–166) автором проведено комплексну діагностику внутрішнього потенціалу АТ «Полтаваобленерго». Водночас недостатньо уваги приділено порівнянню отриманих результатів із показниками інших операторів систем розподілу електроенергії України, що дозволило б більш повно оцінити конкурентні позиції підприємства та практичну значущість встановлених автором тенденцій.

3. Значний науковий інтерес становить запропонована у підрозділі 2.3 кваліметрична модель оцінювання готовності персоналу до стратегічних змін (с. 167–194). Проте автор зосередив увагу переважно на оцінці поточного стану готовності працівників. Доцільним було б доповнити дослідження прогностною оцінкою зміни рівня готовності персоналу після впровадження рекомендованих заходів, що дозволило б більш наочно продемонструвати їх очікувану результативність.

4. У підрозділі 3.1 (с. 197–223) розроблено комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури. Разом із тим у роботі недостатньо розкрито питання оцінювання ефективності впровадження комплаєнс-практик у системі управління стратегічними змінами та не визначено конкретні критерії вимірювання їх впливу на рівень організаційної стійкості підприємства.

5. У підрозділі 3.3 (с. 247–268) автором запропоновано формування освітньо-кадрової екосистеми для забезпечення готовності персоналу до стратегічних змін. Погоджуючись із доцільністю запропонованого підходу, доцільно було б більш детально розглянути механізми залучення закладів вищої освіти, міжнародних

партнерів та галузевих навчальних платформ до функціонування такої екосистеми в умовах післявоєнного відновлення енергетичної галузі.

Водночас наведені зауваження та дискусійні положення мають переважно рекомендаційний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації. Вони можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових досліджень автора. Загалом висловлені зауваження не зменшують наукової новизни, теоретичної цінності та практичної значущості результатів, отриманих О. В. Павлієм у дисертаційній роботі.

**Загальний висновок.** Дисертація Павлія Олександра Вячеславовича на тему «Управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України» є завершеною самостійною науковою працею, виконаною на високому науково-теоретичному та методичному рівні. Отримані автором результати характеризуються належним ступенем наукової новизни, теоретичної обґрунтованості та практичної значущості.

У дисертаційному дослідженні вирішено актуальне науково-прикладне завдання, що полягає в розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами енергетичних компаній України в умовах цифровізації, воєнних викликів та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Автором поглиблено теоретичні положення щодо сутності та класифікації стратегічних змін, удосконалено підходи до управління стратегічними змінами на основі врахування психологічної безпеки й резильєнтності персоналу, розроблено системно-адаптивний механізм управління стратегічними змінами підприємства та обґрунтовано напрями розвитку корпоративної культури, організаційно-методичного забезпечення і системи професійного навчання персоналу енергетичних компаній.

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертації, є достатньо аргументованими, базуються на ґрунтовному опрацюванні вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, використанні сучасного методичного інструментарію, нормативно-правових документів, статистичних матеріалів, даних

діяльності енергетичних підприємств та результатів власних досліджень автора. Практична цінність роботи підтверджується впровадженням окремих результатів у діяльність АТ «Полтаваобленерго» та використанням у навчальному процесі Полтавського університету економіки і торгівлі.

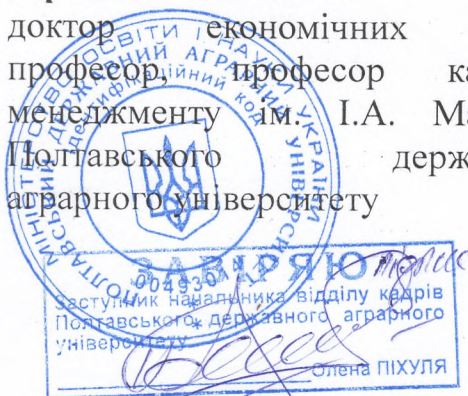
Зміст дисертаційної роботи відповідає визначеній меті, поставленим завданням, об'єкту та предмету дослідження. Наукові результати достатньо повно висвітлені у фахових наукових публікаціях автора та пройшли належну апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. За темою дисертації опубліковано 13 наукових праць, у яких відображено основні результати проведеного дослідження.

Дисертаційна робота Павлія Олександра Вячеславовича за змістом 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.

З огляду на викладене, вважаю, що Павлій Олександр Вячеславович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри  
менеджменту ім. І.А. Маркіної  
Полтавського державного  
аграрного університету



A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'Дмитро Дячков'.

Дмитро ДЯЧКОВ