

## **РЕЦЕНЗІЯ**

**кандидата економічних наук, доцента Лозової Оксани Василівни  
на дисертаційну роботу Павлія Олександра Вячеславовича  
«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»**

**Актуальність теми дисертації.** Динамічність сучасного соціально-економічного середовища, посилення глобальної конкуренції, розвиток технологій та постійне зростання невизначеності змушують вітчизняні підприємства системно переглядати підходи до свого розвитку та управління. За таких умов особливого значення набуває управління стратегічними змінами, яке дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до трансформацій зовнішнього середовища, а й формувати власні конкурентні переваги.

Особливої актуальності дана проблематика набуває для енергетичних компаній України, діяльність яких відбувається в умовах підвищених ризиків, зумовлених повномасштабною війною, руйнуванням інфраструктури, обмеженістю ресурсів та необхідністю забезпечення безперервного функціонування енергетичної системи держави. У таких умовах ефективно управління стратегічними змінами виступає ключовим інструментом підвищення стійкості підприємств, забезпечення їх адаптивності та конкурентоспроможності.

Необхідність впровадження стратегічних змін обумовлена також процесами цифровізації економіки, модернізації енергетичної інфраструктури та інтеграції України до європейського енергетичного простору. Сучасні управлінські підходи, зокрема використання цифрових технологій, розвиток людського капіталу, формування ефективної корпоративної культури та впровадження безпекоорієнтованого управління, відкривають нові можливості для підвищення ефективності діяльності енергетичних підприємств.

Разом з тим, вітчизняні енергетичні компанії функціонують в унікальних умовах, пов'язаних із воєнними викликами, що значно обмежує можливість прямого використання зарубіжного досвіду управління стратегічними змінами, що зумовлює необхідність формування власних науково обґрунтованих підходів до управління трансформаційними процесами з урахуванням специфіки національного середовища.

Важливу роль у дослідженні проблем управління змінами відіграли праці як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії змін та стратегічного управління зробили Й. Шумпетер, П. Друкер, М. Портер, К. Левін, Дж. Коттер, І. Адізес, які заклали фундаментальні підходи до розуміння процесів трансформації підприємств. Подальшого розвитку ці положення набули в роботах сучасних дослідників, що досліджують проблеми адаптивності, стійкості та ефективності управління підприємствами в умовах невизначеності.

Незважаючи на значний науковий доробок, питання формування ефективного механізму управління стратегічними змінами в енергетичних

компаніях України з урахуванням сучасних викликів залишаються недостатньо дослідженими. Це обумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Таким чином, дисертаційна робота Павлія Олександра Вячеславовича є вагомим внеском у розвиток теоретичних і методичних засад управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи.** Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та науковими публікаціями автора дає підстави стверджувати, що представлені у ній наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими та достовірними. Поставлені у дослідженні завдання повністю відповідають його меті та характеризуються логічною узгодженістю з отриманими результатами.

У роботі здійснено ґрунтовний та критичний аналіз фундаментальних наукових праць, присвячених проблематиці управління стратегічними змінами, розвитку енергетичних підприємств та забезпечення їх адаптивності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Автором проаналізовано вітчизняну та зарубіжну нормативно-правову базу, а також використано широкий спектр сучасних теоретичних підходів до дослідження процесів змін і механізмів їх управління.

Дисертантом застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що дозволило забезпечити системність і глибину аналізу. У роботі використано значний обсяг статистичної та аналітичної інформації щодо функціонування енергетичної галузі України, проаналізовано діяльність АТ «Полтаваобленерго», здійснено діагностику його внутрішнього потенціалу та оцінку готовності персоналу до реалізації стратегічних змін.

Результати дослідження були апробовані на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, де отримали належну фахову оцінку, а також впроваджені у практичну діяльність підприємства, що підтверджує їх прикладну спрямованість і практичну значущість.

Отримані результати характеризуються наявністю елементів наукової новизни та можуть бути використані для подальшого розвитку теоретико-методичних підходів до управління стратегічними змінами, а також для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування енергетичних компаній України в умовах сучасних викликів.

**Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи.** Дисертаційна робота Павлія О.В. за структурою складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 329 сторінок (14,8 авт. арк.). Робота містить 45 таблиць, з яких 6 займають повну сторінку; 49 рисунків, з яких 2 розміщені на двох повних сторінках; список використаних джерел налічує 244 найменування і займає

24 сторінки; 14 додатків розміщено на 30 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 274 сторінки (12,5 авт. арк.) друкованого тексту.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління стратегічними змінами підприємства» (с. 22–102) розкрито сутність і генезис поняття стратегічних змін, узагальнено та систематизовано підходи до їх класифікації, а також обґрунтовано концептуальні засади управління стратегічними змінами підприємства. Значну увагу приділено підходам до формування механізму управління стратегічними змінами та інтеграції сучасних управлінських концепцій.

У другому розділі «Аналіз та оцінка ефективності управління стратегічними змінами на АТ «Полтаваобленерго» (с. 102–197) здійснено аналіз зовнішнього середовища енергетичної галузі України, визначено стратегічні драйвери її розвитку, проведено діагностику внутрішнього потенціалу підприємства та виконано кваліметричну оцінку готовності персоналу до реалізації стратегічних змін. Отримані результати дозволили виявити основні проблеми та резерви розвитку підприємства.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго» (с. 197–271) розроблено системно-адаптивний механізм управління стратегічними змінами, запропоновано комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури, обґрунтовано фреймворковий підхід до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління змінами, а також запропоновано напрями розвитку системи навчання персоналу підприємства.

У межах усіх розділів дисертації простежується логічно послідовне та обґрунтоване вирішення поставлених завдань, що спрямовані на розроблення теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України.

Таким чином, дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням, що характеризується цілісністю, чіткою структурою, логічною послідовністю викладення матеріалу та належним науковим рівнем.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи дозволяє виокремити ряд положень, що мають ознаки наукової новизни та викликають найбільший науковий інтерес.

Передусім слід відзначити розроблення системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами енергетичного підприємства, який, на відміну від існуючих підходів, базується на інтеграції стратегічного, безпекоорієнтованого, поведінкового та цифрового підходів, а також передбачає поєднання класичних інструментів управління із сучасними управлінськими компонентами, зокрема комплаєнсом, фреймворковим інструментарієм, розвитком людського капіталу та формуванням психологічної готовності персоналу до змін. Запропонований підхід забезпечує підвищення адаптивності, гнучкості та резильєнтності енергетичних компаній у умовах високого рівня невизначеності (розд. 3, с. 197–220 рукопису).

Важливе значення має також удосконалення методичного підходу до діагностики внутрішнього потенціалу підприємства та оцінки його готовності до реалізації стратегічних змін, який, на відміну від існуючих, передбачає інтеграцію

оцінювання організаційної структури, корпоративної культури, кадрового потенціалу, внутрішніх комунікацій та рівня адаптивності персоналу в єдину систему оцінювання. Це дозволяє комплексно визначати рівень організаційної готовності підприємства до стратегічних трансформацій та виявляти ключові обмеження і резерви розвитку (розд. 2, с. 150–197 рукопису).

Науковий інтерес становить також комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури у контексті стратегічних змін, який, на відміну від традиційних підходів, передбачає інтеграцію принципів прозорості, етичності, управління ризиками та стратегічної адаптивності у систему корпоративної поведінки. Реалізація цього підходу сприяє зниженню опору змінам, підвищенню довіри персоналу та забезпеченню ефективності процесів трансформації (розд. 3, с. 220–240 рукопису).

Крім того, заслуговує на увагу обґрунтування фреймворкового підходу до управління стратегічними змінами, що передбачає формування інтегрованого фреймворк-портфеля, який поєднує інструменти стратегічного управління, цифрової трансформації, ризик-менеджменту та розвитку персоналу. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує гнучкість управління та результативність реалізації стратегічних змін (розд. 3, с. 240–260 рукопису).

Також у роботі запропоновано підхід до розвитку системи професійного навчання персоналу як складової механізму управління стратегічними змінами, що передбачає формування освітньо-кадрової екосистеми, впровадження цифрових і симуляційних технологій навчання та забезпечення безперервного розвитку компетентностей персоналу, необхідних для реалізації стратегічних трансформацій (розд. 3, с. 260–271 рукопису).

Таким чином, результати дисертаційної роботи характеризуються комплексністю, науковою новизною та спрямованістю на вирішення актуальних завдань управління стратегічними змінами енергетичних компаній України в умовах сучасних викликів.

**Практичне значення результатів дослідження.** Основні положення дисертаційного дослідження доведені автором до рівня конкретних методичних розробок і практичних рекомендацій, використання яких сприяє підвищенню ефективності управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України в умовах нестабільного зовнішнього середовища. До результатів, що мають найбільше практичне значення, доцільно віднести: рекомендації щодо впровадження системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами в діяльності АТ «Полтаваобленерго»; удосконалений методичний підхід до діагностики внутрішнього потенціалу підприємства та оцінки його готовності до реалізації стратегічних змін; розроблений комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури як інструменту підтримки стратегічних трансформацій; обґрунтований фреймворковий підхід до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами; запропоновані напрями розвитку системи професійного навчання персоналу як складової підвищення його готовності до змін.

Пропозиції та ключові положення дисертаційної роботи апробовані та впроваджені у практичній діяльності АТ «Полтаваобленерго» (довідка № 1 від 05.06.2026 р.), а також використані в освітньому процесі Полтавського університету економіки і торгівлі кафедрою менеджменту під час викладання дисципліни «Стратегічне управління», зокрема при розгляді теми «Управління стратегічними змінами підприємства в умовах невизначеності» (довідка № 45-19/9 від 17.03.2026 р.).

**Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих автором працях.** Теоретико-прикладні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи, що містять елементи наукової новизни, достатньою мірою відображені у наукових працях автора. За темою дослідження опубліковано 13 наукових праць, з яких 4 статті у наукових виданнях, включених до переліку фахових видань України (на дату публікації). Зазначені публікації відповідають вимогам п. 8 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, та зараховуються як чотири наукові публікації.

Крім того, результати дисертаційного дослідження пройшли апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, за результатами яких опубліковано 9 тез доповідей і матеріалів конференцій.

В опублікованих працях автора повною мірою відображено сутність і зміст отриманих наукових результатів, а також їх наукову новизну. Основні положення дисертаційного дослідження доповідалися та отримали позитивну оцінку на наукових заходах різного рівня.

З огляду на зазначене, апробацію результатів дисертаційної роботи можна вважати достатньою, а рівень висвітлення її основних положень у наукових публікаціях — таким, що відповідає встановленим вимогам.

**Дискусійні положення та зауваження до дисертації.** Щодо окремих положень дисертаційної роботи, що мають дискусійний характер, доцільно зазначити таке:

1. У другому розділі дисертації автором здійснено комплексну діагностику внутрішнього потенціалу підприємства та оцінку готовності персоналу до стратегічних змін. Разом з тим доцільно було б більш детально обґрунтувати можливість підвищення рівня цієї готовності в умовах воєнного часу, зокрема з урахуванням ризиків професійного вигорання персоналу та обмеженості кадрових ресурсів у галузі.

2. У третьому розділі при обґрунтуванні системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами доцільно було б ширше висвітлити питання оцінювання ефективності його практичного впровадження, зокрема через використання кількісних показників результативності у коротко- та довгостроковій перспективі.

Разом з тим, наведені зауваження мають рекомендаційний характер і не знижують загальної наукової цінності та практичної значущості дисертаційного дослідження.

**8. Відповідність роботи встановленим вимогам до дисертації, що подаються на здобуття ступення доктора філософії.** Дисертаційна робота Павлія Олександра Вячеславовича є завершеним самостійним науковим дослідженням, виконаним на належному науково-теоретичному та методичному рівні. Робота викладена державною мовою, має логічну структуру та оформлена відповідно до встановлених вимог, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

### **ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ПРО ДИСЕРТАЦІЙНУ РОБОТУ**

Дисертаційна робота Павлія Олександра Вячеславовича «Управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України» виконана на належному науково-теоретичному рівні, а отримані в процесі дослідження результати характеризуються науковою новизною, теоретичною обґрунтованістю та практичною значущістю. У роботі вирішено важливе науково-прикладне завдання, що полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління стратегічними змінами енергетичних компаній України в умовах цифровізації, воєнних викликів і високої невизначеності зовнішнього середовища.

За своїм змістом дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», а також 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, та Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44.

З урахуванням відсутності суттєвих зауважень, дисертаційна робота Павлія Олександра Вячеславовича може бути рекомендована до присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

Полтавського університету економіки і

торгівлі

О.В. Лозова



Завіряю  
підпис  
О.В. Лозова  
З.О. Золотовець