

## ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення дисертації 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 освітньо-наукової програми «Менеджмент».

Дисертаційна робота Павлія Олександра Вячеславовича на тему: «Управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України» була представлена на розширеному засіданні кафедри менеджменту «29» травня 2026 року.

**1. Актуальність і наукова новизна дисертаційного дослідження** Павлія О. В. зумовлені сучасними викликами, що постають перед енергетичним сектором України в умовах глибокої трансформації економіки, спричиненої пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. У цих умовах управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях набуває особливого значення, оскільки виступає ключовим чинником забезпечення стійкості, безперервності функціонування та адаптивності енергетичної системи до умов невизначеності та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища.

Наукова новизна дисертації полягає у поглибленні теоретичних підходів до управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях із урахуванням специфіки воєнного часу, що характеризується високим рівнем ризиків, руйнуванням інфраструктури та необхідністю оперативного реагування на динамічні зміни. У роботі обґрунтовано, що сучасні виклики не лише не гальмують трансформаційні процеси, а, навпаки, стимулюють їх інтенсифікацію, зокрема за рахунок впровадження цифрових рішень, підвищення гнучкості управління та впровадження інноваційних підходів до забезпечення енергетичної безпеки.

Теоретичне значення дослідження полягає у розвитку концептуальних засад стратегічного управління змінами в енергетичних компаніях шляхом інтеграції сучасних моделей управління, ризик-орієнтованого підходу та принципів стійкості (resilience). Автором розширено уявлення про механізми адаптації підприємств енергетичного сектору до кризових умов, зокрема шляхом систематизації чинників впливу зовнішнього середовища та визначення ключових напрямів трансформації бізнес-процесів у відповідь на виклики воєнного часу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці комплексу рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України. Запропоновані підходи спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення безперебійності функціонування критичної інфраструктури, мінімізацію ризиків кіберзагроз та підвищення рівня енергетичної безпеки. Особливу увагу приділено питанням цифровізації бізнес-процесів, впровадженню сучасних технологій управління та

формуванню адаптивних організаційних структур, здатних швидко реагувати на зміни.

У роботі також доведено, що, попри значні обмеження, пов'язані з війною, енергетичні компанії отримують нові можливості для розвитку, зокрема через впровадження інноваційних технологій, посилення інтеграції з європейським енергетичним ринком та гармонізацію стандартів діяльності. Набутий досвід управління змінами в кризових умовах може бути ефективно використаний у післявоєнний період для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку енергетичного сектору України.

Таким чином, результати дисертаційного дослідження мають вагоме наукове та практичне значення, сприяють подальшому розвитку теорії та практики управління стратегічними змінами та підтверджують актуальність обраної теми, її відповідність сучасним викликам і потребам розвитку економіки України. У роботі обґрунтовано необхідність напрацювання ефективних практичних механізмів удосконалення бізнес-процесів в умовах діджиталізації економіки, що є важливим напрямом наукових досліджень.

Проведене на належному науковому та аналітичному рівнях дослідження дозволило сформувані обґрунтовані висновки та рекомендації, що свідчить про вирішення актуальної наукової проблеми. Усе зазначене визначає актуальність обраної дисертантом Павлієм О.В. теми, її предмета та об'єкта дослідження.

**2. Зв'язок змісту дисертаційної з науковими програмами, планами і темами.** Наукові результати дисертаційного дослідження були отримані також у рамках виконання науково-дослідних і пошукових проєктів у Полтавському університеті економіки і торгівлі. Зокрема, участь у виконанні науково-дослідної теми «Інформація, комунікація та управління знаннями соціально-економічних систем в умовах нової реальності» (№ 0123U103799, дата реєстрації: 18.03.2023р.) дозволила: удосконалити підхід до розвитку системи професійного навчання персоналу шляхом формування діджитал-орієнтованої моделі навчання, що, на відміну від традиційних підходів, базується на поетапному переході від діджиталізації до повноцінної цифрової трансформації освітніх процесів, інтеграції цифрових технологій і адаптивних навчальних інструментів та врахуванні рівня готовності персоналу до змін, що забезпечує підвищення ефективності формування професійних, цифрових і адаптаційних компетентностей персоналу в умовах невизначеності.

Подальшого розвитку зазначені положення набувають у межах виконання науково-дослідної теми №0124U004336 «Управління інноваційно-інвестиційним відновленням та розвитком соціально-економічних систем на засадах цифровізації» (період виконання: лютий 2026 р. – лютий 2027 р.) у Львівському торговельно-економічному університеті, в рамках якої: дістає подальшого розвитку теоретико-методичне обґрунтування інтеграції цифровізації та інноваційно-інвестиційних процесів у систему управління стратегічними змінами підприємств, що, на відміну від існуючих підходів, передбачає їх поєднання із системно-адаптивним механізмом управління, розвитком людського капіталу, цифровізацією бізнес-процесів і формуванням організаційної стійкості, що

дозволяє підвищити резильєнтність підприємств у умовах воєнних та кризових викликів.

Дисертація відповідає паспорту спеціальності 073 «Менеджмент».

**3. Наукова новизна одержаних в дисертації результатів та висновків результатів дослідження.** Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у системному вирішенні важливого науково-прикладного завдання – поглиблення теоретико-методичних засад управління стратегічними змінами енергетичних підприємств України та розроблення практичних рекомендацій щодо його реалізації в умовах цифровізації, воєнних викликів та високої невизначеності зовнішнього середовища.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в такому:

*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, виявляти проблемні елементи системи управління та формувати напрями підвищення довгострокової стійкості енергетичних компаній в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища;

– 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, а також структурування принципів комплаєнсу на принципи розвитку корпоративної культури та принципи підтримки стратегічних змін, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє використовувати

корпоративну культуру як стратегічний інструмент підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємства в умовах війни та високого рівня зовнішньої невизначеності;

– 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, а також використання інтегрального оцінювання пріоритетності технологічних рішень, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє забезпечити підтримку професійної, цифрової, безпекової та адаптаційної готовності персоналу до реалізації стратегічних змін в умовах війни та цифрової трансформації енергетичної галузі;

*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, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє комплексно враховувати інтенсивність змін, їх трансформаційний характер, поведінкові аспекти персоналу та вплив змін на ключових учасників діяльності підприємства.

– 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 на діяльність енергетичних компаній, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє розглядати зовнішнє середовище не лише як джерело ризиків, а як систему драйверів стратегічних змін та формувати пріоритетні напрями адаптивної трансформації операторів систем розподілу електроенергії;

– 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, що, на відміну від існуючих моделей оцінювання персоналу, дозволяє комплексно визначати рівень готовності працівників до стратегічних трансформацій, виявляти ключові фактори опору змінам та обґрунтовувати пріоритетні напрями розвитку корпоративної культури, організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами та системи навчання персоналу енергетичного підприємства;

– 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, що, на відміну від фрагментарного використання окремих управлінських інструментів, дозволяє забезпечити підтримку системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємства в умовах війни, високого рівня невизначеності та посилення безпекових ризиків.

**4. Теоретична та практична цінність дослідження.** Теоретична цінність роботи полягає в суттєвому розвитку та розширенні теоретико-методичного базису спеціальності 073 «Менеджмент» за рахунок його доповнення науковими положеннями, що систематизують та формалізують процеси управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях. Результати дослідження поглиблюють зміст понять стратегічного управління змінами та обґрунтовують їхню роль як ключового інструменту забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств енергетичного сектору в умовах турбулентного зовнішнього середовища. У роботі стратегічні зміни концептуалізовано як комплексний процес трансформації організаційних структур, бізнес-процесів, ресурсного забезпечення та управлінських підходів, спрямований на досягнення довгострокових конкурентних переваг та підвищення ефективності функціонування компаній.

Проаналізовано сучасні підходи до трактування стратегічних змін та управління ними, що дозволило запропонувати авторське визначення як системи взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, спрямованих на адаптацію енергетичних компаній до змін зовнішнього середовища та реалізацію стратегічних цілей розвитку. У контексті функціонування енергетичних компаній акцентовано увагу на специфіці змін, пов'язаних із забезпеченням енергетичної безпеки, відновленням інфраструктури, інтеграцією до європейських енергетичних ринків та впровадженням інноваційних і цифрових технологій.

Обґрунтовано, що ефективне управління стратегічними змінами потребує врахування комплексу чинників, зокрема впливу воєнних ризиків, інституційних обмежень, технологічних трансформацій та зростання ролі цифровізації. Стратегічні зміни розглядаються як динамічний процес, що вимагає гнучкості управління, своєчасної адаптації та постійного вдосконалення. На основі теоретичних узагальнень розроблено концептуальні положення щодо удосконалення управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях, які можуть слугувати базою для формування ефективних стратегій розвитку та підвищення результативності діяльності підприємств у сучасних умовах.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в тому, що основні положення, викладені автором, доведені до рівня методичних розробок і прикладних рекомендацій, впровадження яких сприятиме підвищенню ефективності управління стратегічними змінами енергетичних підприємств в умовах цифровізації, воєнних викликів і високого рівня невизначеності зовнішнього середовища, зокрема розроблено рекомендації щодо впровадження системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами в діяльності АТ «Полтаваобленерго», запропоновано методичний підхід до діагностики внутрішнього потенціалу підприємства та оцінки його організаційної готовності до реалізації стратегічних змін, удосконалено підхід до кваліметричної оцінки

готовності персоналу до стратегічних трансформацій, розроблено комплаєнс-орієнтовані рекомендації щодо розвитку корпоративної культури як інструменту підтримки стратегічних змін, запропоновано фреймворковий підхід до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами, а також сформовано практичні рекомендації щодо розвитку системи професійного навчання персоналу з метою забезпечення його готовності до реалізації стратегічних змін.

Пропозиції та ключові положення дисертаційної роботи апробовані й прийняті до впровадження в діяльності АТ «Полтаваобленерго» довідка № 1 від 05.06.2026 р. та впровадженні в освітній процес Полтавського університету економіки і торгівлі кафедрою менеджменту для викладання дисципліни «Стратегічне управління» на темах «Управління стратегічними змінами підприємства в умовах невизначеності», довідка № 45-19/9 від 17.03.2026 р.

**5. Використання результатів роботи.** Результати дисертаційного дослідження апробовані та впроваджені у практичну діяльність вітчизняних підприємств енергетичного сектору, зокрема в 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.).

**6. Особиста участь автора в одержанні наукових та практичних результатів, що викладені в дисертаційній роботі.** Дисертаційна робота Павлія Олександра Вячеславовича є самостійною науковою працею, що ґрунтується на авторських ідеях, підходах та розробках, які дали змогу вирішити поставлені наукові завдання. Робота містить сукупність теоретичних положень, наукових результатів і практичних рекомендацій, що становлять вагомий внесок у розвиток теоретико-методичного базису спеціальності 073 «Менеджмент». Зазначені результати реалізовано через обґрунтування теоретичних засад управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цього процесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Наукові положення, висновки та рекомендації є результатом самостійно проведеного автором дослідження проблем управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях. Особистий внесок здобувача у наукові праці, опубліковані у співавторстві, відображено в переліку публікацій за темою дисертації.

Дисертаційна робота виконана на кафедрі економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем Полтавського університету економіки і торгівлі, науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Чайка Інна Петрівна.

За підсумками аналізу звіту щодо перевірки на плагіат, виявлено, що дисертаційна робота Павлія О.В. є результатом самостійних досліджень здобувача і не містить елементів плагіату та запозичень. Максимальний відсоток співпадіння, виявлений у системі перевірки: Strike Plagiarism – КП<sub>2</sub> - 4,72 %, КП<sub>1</sub> – 13,78 %. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело. Дисертація характеризується єдністю змісту та відповідає вимогам щодо її оформлення.

**5. Перелік публікацій за темою дисертації із зазначенням особистого внеску здобувача.** За темою дисертації опубліковано 13 наукових праць, а саме: 4 статті у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України, з яких одна виконана у співавторстві. Зазначені публікації відповідають п. 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, та зараховуються як чотири наукові публікації. Окрім того, результати наукового дослідження пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, за результатами яких опубліковано 9 тез доповідей і матеріалів конференцій.

В опублікованих працях повністю відображені сутність і зміст отриманих результатів дослідження та їх наукова новизна. Результати дослідження доповідались і отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. З огляду на це апробація результатів дисертаційної роботи є достатньою.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Павлій О.В. Зміни підприємства: генезис поняття та напрями адаптації до них сучасних компаній // Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. Вип. 73. 128 с. С. 111-118 URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-ecopom/issue/view/118/134>
2. Іщейкін Т. Є., Павлій О. В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. *Бізнес Інформ.* 2023. №10. С. 340–346. DOI: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-340-346>
3. Павлій, О. Вплив стратегічних змін на ефективність енергетичних компаній України. *Економіка та суспільство*, 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-39>
4. Pavliy O. A compliance-oriented approach to improving corporate culture in the context of strategic change management at JSC "Poltavaoblerpergo". *Економіка і регіон*, № 4 (95). 2024. Національний університет ім. Юрія Кондратюка. С. 32-39 DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3604](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3604)



[96%20%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%2024%20%D1%81%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%8F%2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://doi.org/10.32782/23-09-25-2)

7. Павлій О., Лозова О. Управління стратегічними змінами ПАТ «Полтаваобленерго» під час війни та у поствоєнний період. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. 363 с. С. 167-170 DOI: <https://doi.org/10.32782/23-09-25-2>

8. Павлій О.В., Кобік В.А. Екосистемне бачення стратегічних підприємств у посткризовому контексті. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали чотирнадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 12 вересня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. 585 с. с. 206-208 <https://www.researchgate.net/publication/396448770> EKONOMIKA PIDPRIEMSTV A SUCASNI PROBLEMI TEORII TA PRAKTIKI

9. Павлій О., Кушпіль Д. Управління стратегічними змінами підприємства. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції. Полтавський державний аграрний університет (26 березня 2026 р.). Полтава, 2026. 1770 с. С. 1062-1065

**ВВАЖАТИ**, що дисертаційна робота Павлія Олександра Вячеславовича «Управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України», подана на здобуття ступеня доктора філософії, за своїм науковим рівнем та практичною цінністю, змістом і оформленням повністю відповідає вимогам пп. 5, 6, 7, 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, а також відповідає напряму наукового дослідження освітньо-наукової програми «Менеджмент» Полтавського університету економіки і торгівлі за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

#### **РЕКОМЕНДУВАТИ:**

1. Дисертаційну роботу «Управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України», подану Павлієм Олександром Вячеславовичем на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», рекомендувати до захисту.

2. Головою спеціалізованої вченої ради призначити: доктора економічних наук, професора Шимановську-Діанич Людмилу Михайлівну, завідувача кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі;

Рецензентами призначити:

- доктора економічних наук, професора, професора кафедри економічної кібернетики бізнес економіки та інформаційних систем Рогозу Миколу Єгоровича

Полтавського університету економіки і торгівлі (спеціальність 08.06.01 Економіка, організація і управління підприємствами).

- кандидата економічних наук, доцента, Лозову Оксану Василівну, доцента кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі (спеціальність 08.00.03 Економіка та управління національним господарством»).

Опонентами призначити:

- доктора економічних наук, професора, Гнатенко Ірина Анатоліївна, професора кафедри менеджменту Київський національний університет технологій та дизайну (спеціальність 08.00.03 Економіка та управління національним господарством»);

- доктора економічних наук, професора, Дячкова Дмитра Володимировича, професора кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавський державний аграрний університет (спеціальність 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

У голосуванні прийняли участь всі присутні: («за» – 10 осіб; «проти» – немає; «утримались» – немає).

Голова засідання: завідувач  
кафедри менеджменту,  
д.е.н., професор

Л.М. Шимановська-Діанич

Секретар: асистент кафедри  
менеджменту

Ю.О. Єжелій

12 червня 2026 року



особистий підпис Л. Шимановська-Діанич,  
ЗАВІРЯЮ Ю. Єжелію  
начальник відділу кадрів ПУЕТ  
Л. Залотверха