

**Голові разової спеціалізованої
вченої ради PhD ДФ 26.073.01
Закладу вищої освіти «Міжнародний
науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»,
д.е.н., професору Оксані КАРПЕНКО**

ВІДГУК

офіційного опонента – доктора економічних наук, професора,
декана факультету управління, адміністрування та туризму
Хмельницького національного університету **РУДНІЧЕНКА Євгенія
Миколайовича** на дисертаційну роботу Шашина Олександра Юрійовича
на тему: «Антисипативне управління виробничим підприємством за сучасних
умов», подану до разової спеціалізованої вченої ради
Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені
академіка Юрія Бугая» на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дослідження та її зв'язок з напрямками науково-дослідних робіт

У сучасних умовах функціонування національної економіки, що характеризуються високим рівнем невизначеності, активною цифровою трансформацією, зростанням зовнішньополітичних і безпекових ризиків, виробничі підприємства України дедалі частіше стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до управління. Управлінські моделі, орієнтовані переважно на реакцію на вже реалізовані події, виявляються недостатньо ефективними в умовах динамічного середовища. У цьому контексті особливої актуальності набуває антисипативне управління як концепція випереджувального впливу на процеси функціонування підприємства, що спрямована на завчасне виявлення потенційних загроз і формування превентивних управлінських рішень. Його застосування створює передумови для підвищення стійкості, гнучкості та адаптивності підприємств у кризових ситуаціях.

Трансформація виробничого сектору України, ускладнена воєнним станом, макроекономічною нестабільністю та порушенням усталених ланцюгів постачання, зумовлює потребу у формуванні стратегій розвитку, заснованих не лише на аналізі минулих результатів, а й на ідентифікації слабких сигналів змін і моделюванні можливих сценаріїв. Такий підхід дозволяє не тільки мінімізувати негативні наслідки зовнішніх збурень, але й використовувати можливості, що

виникають у середовищі невизначеності, забезпечуючи довгострокову життєздатність і конкурентоспроможність підприємства.

Наукове осмислення антисипативного управління потребує формалізації відповідного методичного інструментарію, здатного враховувати багатоаспектність і багаторівневість чинників впливу на діяльність виробничих підприємств. Поєднання системного, індикативного, поведінкового та сценарного підходів створює можливість комплексної діагностики готовності підприємства до змін, а також визначення напрямів підвищення його аналітичної та управлінської спроможності в умовах зростаючої нестабільності.

Дисертаційне дослідження спрямоване на розроблення методичних положень щодо формування моделей антисипативного управління з урахуванням сучасних викликів. У межах роботи запропоновано багатокомпонентний підхід до оцінювання антисипативної спроможності підприємств, здійснено типологізацію стратегічних режимів їх функціонування, обґрунтовано систему індикаторів слабких сигналів та сформовано матрицю сценарного моделювання. Запропоновані рішення мають важливе значення для вдосконалення стратегічної політики підприємств, підвищення якості управлінських рішень і адаптації до впливу зовнішнього середовища у промисловому секторі.

Дисертацію виконано в межах науково-дослідної теми Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» – «Підвищення ефективності управлінської структури економічних систем на різних рівнях функціонування» (державний реєстраційний номер 0118U001589), що підтверджує її відповідність пріоритетним напрямам розвитку економічної науки.

Отримані результати мають практичне значення для управлінської діяльності виробничих підприємств, зокрема в умовах посткризового відновлення, а також використовуються у навчальному процесі під час підготовки фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент». У цілому обрана тема є актуальною як у науково-теоретичному, так і в прикладному вимірах, відповідає сучасним потребам управління в умовах невизначеності та сприяє розвитку інструментарію випереджувального стратегування у вітчизняному виробничому секторі.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертаційній роботі Шашина Олександра Юрійовича, відзначаються належним рівнем наукової обґрунтованості, внутрішньою логікою та методичною узгодженістю. Це зумовлено поєднанням системного, поведінкового та сценарного підходів до розгляду процесів управління розвитком виробничих підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Дисертаційне дослідження базується на критичному переосмисленні наявних теоретико-методичних підходів до стратегічного управління, аналітичному опрацюванні сучасних досліджень з тематики антисипативного

реагування, адаптивної готовності та організаційної стійкості підприємств. У межах роботи використано широкий інструментарій: метод аналізу ієрархій Сааті, сценарне моделювання, індексний та субіндексний підходи, індикативне оцінювання, експертне опитування, методи аналізу, синтезу, узагальнення, графоаналітичні та табличні методи.

Забезпечено належний рівень достовірності отриманих результатів, що підтверджується їх практичним впровадженням у діяльність шести виробничих підприємств і одного органу місцевого самоврядування, а також апробацією розроблених підходів у межах освітнього процесу у двох закладах вищої освіти. Наукова новизна та прикладна цінність дисертації підтверджується публікаціями у фахових виданнях, у тому числі індексованих у Scopus та Web of Science, а також матеріалами апробацій на науково-практичних конференціях.

Бібліографічна база дослідження включає 250 найменувань джерел, що охоплюють як фундаментальні праці у сфері стратегічного управління, так і прикладні розробки з питань ризик-менеджменту, цифрової трансформації, сценарного планування, сталого розвитку, організаційної поведінки, нормативного забезпечення функціонування підприємств. Це створює підґрунтя для міждисциплінарного охоплення теми й забезпечує глибину наукового аналізу.

Таким чином, сформульовані у дисертації положення, висновки та рекомендації мають високий ступінь обґрунтованості та підтверджуються як аналітичними результатами, так і апробаційною базою.

Зміст дисертаційної роботи

Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 266 сторінок, з яких 190 сторінок займає основний текст. Робота містить 21 таблицю та 30 рисунків. Список використаних джерел розміщений на 24 сторінках. У восьми додатках загальним обсягом 34 сторінки подано допоміжні матеріали, розрахункові таблиці, документи щодо впровадження та інші результати практичного характеру.

Дисертація має чітко вибудовану логічну структуру, яка повністю відповідає поставленій меті та завданням дослідження. Матеріал викладено у науковому стилі з дотриманням принципів академічної доброчесності. Кожен розділ органічно пов'язаний із загальною логікою роботи та містить теоретичні узагальнення, методичні положення і практично орієнтовані результати.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено мету й завдання дослідження, об'єкт і предмет, розкрито наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів, а також наведено відомості щодо їх апробації та впровадження.

У першому розділі «Теоретичні основи антисипативного управління виробничим підприємством» проаналізовано еволюцію управлінських підходів, обґрунтовано сутність антисипативного управління та визначено його відмінності

від адаптивного, реактивного і превентивного підходів. Уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження, розглянуто поведінкові, комунікаційні та організаційні детермінанти антисипативної спроможності підприємства, а також виявлено основні бар'єри впровадження антисипативних практик у виробничій сфері.

У другому розділі «Методичні аспекти антисипативного управління виробничим підприємством» розроблено методичний підхід до оцінювання антисипативної спроможності підприємства. Запропоновано субіндексну модель, що охоплює шість ключових складових: фінансову, ринкову, виробничо-витратну, інноваційно-інтелектуальну, цифрову та екологічну. Побудовано інтегральний показник антисипативної готовності з використанням модифікованого методу аналізу ієрархій Сааті та зваженої адитивної агрегації. Детально обґрунтовано порядок формування вагових коефіцієнтів і підходи до інтерпретації результатів діагностики.

У третьому розділі «Удосконалення антисипативного управління виробничим підприємством у контексті сталого розвитку» запропоновано концептуальний підхід до виявлення слабких сигналів як елемента системи антисипативного управління. Розроблено сценарну модель функціонування підприємства, що передбачає інерційно-реактивний, адаптивно-компенсаторний та антисипативно-проривний режими. Побудовано матрицю сценарних переходів, визначено тригери їх зміни та окреслено систему управлінських інструментів для кожного сценарного типу з урахуванням цифрових, екологічних і поведінкових чинників.

Висновки узагальнюють результати проведеного дослідження, логічно впливають зі структури роботи та підтверджують досягнення поставленої мети. Практична значущість дисертації підтверджується результатами впровадження отриманих напрацювань і використанням матеріалів у навчальному процесі.

Наукова новизна отриманих результатів

Наукові положення дисертаційної роботи Шашина Олександра Юрійовича сформульовані самостійно та відображають його особистий внесок у розвиток теорії й методології управління виробничими підприємствами. Аналіз змісту дисертації та публікацій здобувача підтверджує наявність елементів наукової новизни, які викладено послідовно, логічно та системно.

Найбільш суттєві елементи наукової новизни дисертації: уперше *сформовано* концептуальні засади антисипативної спроможності виробничих підприємств, у межах яких антисипативність інтерпретується як системно-поведінкова характеристика, що проявляється через зміну режимів функціонування підприємства під впливом слабких сигналів і слугує основою для формування сценарних траєкторій розвитку без прив'язки до фіксованих індикаторних моделей; *удосконалено* методичний підхід до антисипативної діагностики виробничих підприємств, який, на відміну від існуючих підходів,

інтегрує системний і поведінковий аналіз та поєднує динамічні й структурні субіндекси з урахуванням цифрової та екологічної зрілості, що забезпечує підвищення достовірності оцінювання управлінської готовності підприємства до випереджувального реагування; *удосконалено* модельне рішення сценарного планування в антисипативному управлінні, засноване на формуванні інтегрованої сценарної матриці, яка поєднує динамічні властивості розвитку підприємства зі структурними параметрами його внутрішніх підсистем, цифровими та екологічними характеристиками, що дозволило обґрунтувати логіку переходів між сценарними режимами та прогнозувати сценарну стійкість; *набув подальшого розвитку* кваліметричний підхід до визначення випереджувальної стійкості виробничих підприємств, реалізований через інтегральний індекс, побудований на системному групуванні економічних, соціальних і екологічних показників та їх узгодженні у трендовій, стабілізаційній і структурно-змінній оцінках, що забезпечує кількісну фіксацію ранніх змін стану виробничих систем; *набули подальшого розвитку* теоретико-методичні положення використання слабких сигналів в антисипативному управлінні, які обґрунтовано як інтегрований елемент ризик-менеджменту, системного аналізу та організаційної поведінки, а не як самостійну концепцію, що розширює можливості формування випереджувальних управлінських рішень.

Теоретичне і практичне значення результатів дисертації

Викладені у дисертації наукові положення є основою для подальших досліджень у сфері стратегічного управління підприємствами в умовах невизначеності. Вони сприяють поглибленню розуміння природи антисипативного управління, його зв'язку з поведінковими, цифровими, організаційними та екологічними факторами, а також дають змогу формувати управлінські рішення на основі слабких сигналів, що фіксуються до настання кризових змін.

Значущими з теоретичної й прикладної точки зору є результати дослідження, зокрема: сформовано концептуальні основи антисипативної спроможності виробничих підприємств як багаторівневої системи, чутливої до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; запропоновано субіндексну модель оцінювання антисипативної готовності, яка охоплює шість ключових складових: фінансову, ринкову, виробничо-витратну, інноваційно-інтелектуальну, цифрову та екологічну; обґрунтовано алгоритм побудови інтегрального індексу на основі модифікованого методу аналізу ієрархій Сааті, що дозволяє враховувати специфіку стратегічної логіки підприємства; розроблено сценарну модель, яка визначає три типи режимів функціонування (інерційно-реактивний, адаптивно-компенсаторний, антисипативно-проривний), а також відповідні тригери переходу між ними; сформовано набір управлінських інструментів для кожного сценарного типу з урахуванням рівня стратегічної зрілості підприємства, що дозволяє інтегрувати антисипативний підхід у систему управління.

Науково-практичні результати дисертації були впроваджені у діяльність: Бучанської міської ради (довідка №12.1-09/1322 від 11.03.2025 р.); ТОВ «ПРОМСЕРВІС» (довідка № 98 від 30.04.2025 р.); ТОВ «МАКС-СЕРВІС» (довідка № 22/09-25 від 22.09.2025 р.); ТДВ «БУЛАТ» (довідка № 180 від 29.04.2025 р.); ТОВ «КРОНА-КАЛИНА» (довідка № 34 від 12.06.2025 р.); ТОВ «НВО «АЛТА»» (довідка № 64 від 14.05.2025 р.).

Також результати дослідження використовуються в освітньому процесі ЗВО «МНТУ» (акт впровадження № 02/0171-Б від 22.09.2025 р.) та КПІ ім. Ігоря Сікорського (акт впровадження від 17.11.2025 р.) у межах навчальних дисциплін з менеджменту та управління змінами.

Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах

За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 13 наукових праць загальним обсягом 5,25 друк. арк., з яких 2 статті – у зарубіжних наукових виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science; 7 статей – у наукових фахових виданнях України; 4 публікації – у матеріалах науково-практичних конференцій. Усі опубліковані праці повною мірою відображають основні наукові результати дисертації, відповідають її структурі та змісту. Аналіз публікацій дозволяє зробити висновок про належну апробацію положень дисертації у фаховому середовищі. Кількість та рівень наукових праць є достатніми для підтвердження наукової зрілості здобувача та відповідають вимогам до здобуття ступеня доктора філософії.

Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності

Ознайомлення з текстом дисертаційної роботи та науковими публікаціями здобувача дає підстави стверджувати, що у дослідженні відсутні ознаки порушення вимог академічної доброчесності. Дисертація належним чином оформлена, містить коректні посилання на використані джерела інформації, відповідає чинним нормам законодавства у сфері авторського права і суміжних прав та відображає дотримання автором принципів наукової етики. У роботі чітко окреслено власний науковий внесок здобувача, достовірно подано результати проведених досліджень.

Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації

Порівняння змісту анотації з основними положеннями дисертаційної роботи Шашина Олександра Юрійовича свідчить про їх повну змістову узгодженість. В анотації коректно відображено результати, висновки та наукові положення, які викладені у тексті дисертації, без введення додаткової інформації, що не розкривається у роботі. Оформлення дисертації та анотації здійснено з дотриманням чинних вимог Міністерства освіти і науки України.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Оцінюючи в цілому позитивно наукові результати дисертаційного дослідження Шашина Олександра Юрійовича та їх практичну значущість, доцільно водночас звернути увагу на окремі положення, які можуть стати підґрунтям для подальшої наукової дискусії та розвитку заявленої проблематики.

По-перше, у роботі запропоновано інструментарій антисипативної діагностики та сценарного моделювання, що базується на багатокомпонентному оцінюванні й аналізі слабких сигналів. Разом із тим, перспективним виглядало б ширше залучення до аналізу сучасних глобальних управлінських викликів, зокрема цифрової трансформації ланцюгів створення вартості та поведінкової адаптивності персоналу, що могло б посилити міждисциплінарний вимір дослідження.

По-друге, сценарна модель антисипативного управління, розроблена автором, є важливим і методично цінним результатом. Водночас доцільним було б детальніше акцентувати її порівняльні переваги щодо оперативності та стратегічної точності порівняно з традиційними підходами до стратегічного планування, зокрема в частині оцінювання ефектів своєчасного виявлення слабких сигналів.

По-третє, обґрунтований у дисертації підхід до формування інтегрального показника антисипативної спроможності підприємства потребував би більш чіткого висвітлення механізмів включення якісних чинників до загальної оцінки, а також уточнення меж застосування запропонованої методики в різних виробничих умовах, особливо для малих і середніх підприємств.

По-четверте, у роботі ідентифіковано нормативні та організаційні бар'єри впровадження антисипативного управління. Разом з тим, додаткового наукового інтересу набула б розширена компаративна характеристика з міжнародним досвідом та аналіз можливостей адаптації зарубіжних управлінських практик до українського інституційного середовища.

По-п'яте, обґрунтовуючи значення індикативного оцінювання та поведінкових факторів, автор переконливо показує обмеженість традиційних підходів. Водночас більш детальний розгляд меж застосовності класичних кількісних методів у роботі з неформалізованими або «слабкими» сигналами міг би ще виразніше підкреслити переваги запропонованого антисипативного підходу.

У межах дослідження сформовано інституційно-організаційні підходи до впровадження антисипативного управління. Разом з тим, варто було б обговорити можливі механізми міжрівневої координації (підприємство – галузь – регіон), які могли б забезпечити системну інтеграцію антисипативного підходу в економічне управління.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний і дискусійний характер та не знижують загальної високої оцінки дисертаційної роботи. Навпаки, вони підкреслюють актуальність, складність і багатовимірність обраної теми та можуть слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері антисипативного управління.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Шашина Олександра Юрійовича на тему «Антисипативне управління виробничим підприємством за сучасних умов» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, яке вирізняється актуальністю, науковою новизною та практичною спрямованістю. У роботі комплексно вирішено поставлені завдання, розкрито зміст обраної тематики, досягнуто визначеної мети, сформульовано аргументовані висновки та пропозиції.

Основні результати дослідження логічно обґрунтовані, належним чином відображені у наукових публікаціях, підтверджені впровадженням у практичну діяльність підприємств та у навчальний процес закладів вищої освіти. Теоретико-методичний рівень роботи відповідає вимогам, що ставляться до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Представлена дисертація відповідає вимогам, передбаченим постановами Кабінету Міністрів України: від 23 березня 2016 року № 261 (зі змінами) — щодо підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії; від 12 січня 2017 року № 40 – щодо оформлення дисертацій; від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами) щодо порядку присудження ступеня доктора філософії.

За змістом, структурою, рівнем теоретичного та практичного опрацювання дисертаційна робота Шашина Олександра Юрійовича повністю відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
декан факультету управління,
адміністрування та туризму
Хмельницького національного університету



Євгеній РУДНІЧЕНКО

Підпис засвідчую:

Проректор з наукової роботи
Хмельницького національного
Університету



Олег СИНЮК