

РЕЦЕНЗІЯ

**кандидата економічних наук, доцента,
доцента кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені
академіка Юрія Бугая»
Бірюкова Єгора Ігоровича
на дисертаційну роботу Шашина Олександра Юрійовича
на тему: «Антисипативне управління виробничим підприємством за
сучасних умов»,
поданої на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент**

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження

Функціонування виробничих підприємств у сучасних умовах відбувається в середовищі, що характеризується високим рівнем нестабільності, прискореними технологічними змінами, посиленням зовнішніх ризиків та загальним зростанням невизначеності. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління й пошуку таких управлінських рішень, які забезпечують не лише адаптацію до змін, а й можливість випереджувального реагування на потенційні виклики.

Практика свідчить, що за умов підвищеної турбулентності класичні моделі стратегічного управління дедалі частіше втрачають прикладну ефективність. У зв'язку з цим зростає значення підходів, орієнтованих на своєчасне виявлення змін у зовнішньому середовищі, підвищення управлінської гнучкості та розвиток аналітичної чутливості підприємства до слабких сигналів.

Забезпечення стійкості виробничих підприємств у кризових умовах неможливе без подальшого розвитку управлінських підходів випереджувального характеру. Саме антисипативне управління створює передумови для підвищення здатності підприємства до передбачення ризиків, своєчасного реагування на сигнали дестабілізації та формування обґрунтованих стратегічних рішень. У цьому контексті тема дисертаційної роботи Шашина О.Ю. є актуальною як у

науковому, так і в прикладному аспектах, оскільки спрямована на розв'язання завдань зміцнення стійкості виробничих підприємств у сучасних умовах.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота Шашина Олександра Юрійовича виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» та є складовою таких науково-дослідних тем: «Підвищення ефективності управлінської структури економічних систем на різних рівнях функціонування» (ДР № 0118U001589); «Модернізаційні детермінанти трансформації суспільно-територіальних систем України в умовах посилення процесів євроінтеграції» (ДР № 0118U001588)

Положення та результати дисертаційного дослідження використовувались під час реалізації зазначених тем, що засвідчує зв'язок роботи з актуальними науковими напрямками університету.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи дає підстави зробити висновок, що наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані автором, характеризуються достатнім рівнем обґрунтованості та достовірності. Отримані результати ґрунтуються на опрацюванні значного масиву теоретичних джерел, узагальненні сучасних наукових підходів, а також на матеріалах власних емпіричних досліджень автора, присвячених проблематиці антисипативного управління розвитком виробничих підприємств у сучасних умовах.

Мета дисертації визначена як поглиблення теоретико-методичних засад антисипативного управління виробничими підприємствами за сучасних умов, що логічно впливає з теми дослідження, а визначені об'єкт і предмет відповідають

вимогам, що висуваються до наукових праць відповідного рівня. Дисертаційна робота є цілісним і логічно вибудованим дослідженням, у якому послідовно розкрито теоретичні та прикладні аспекти підвищення аналітичної й стратегічної готовності підприємств до функціонування в умовах невизначеності.

Теоретичну основу дисертації становлять наукові праці з проблематики стратегічної гнучкості, антисипативної готовності, сценарного управління, аналізу слабких сигналів і багатокomпонентного оцінювання. У роботі використано сучасні підходи до виявлення ризиків, індикативної діагностики та прогнозування сценарних траєкторій розвитку підприємств.

Методична база дисертації охоплює загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, узагальнення, експертне оцінювання, індексні методи, сценарне моделювання, методи імовірнісного прогнозування, а також графоаналітичні й табличні прийоми подання результатів. Застосування зазначеного методичного інструментарію забезпечило перевірюваність отриманих результатів і можливість їх практичного використання.

Обґрунтованість наукових результатів і рекомендацій, запропонованих у дисертації, підтверджується їх апробацією під час обговорення на науково-практичних конференціях, а також оприлюдненням основних положень роботи у фахових наукових виданнях.

Структура і зміст дисертаційної роботи.

Відповідність дисертаційної роботи встановленим вимогам

На основі дисертаційної роботи Шашина Олександра Юрійовича, її структура і зміст відповідають встановленим вимогам до дисертаційних досліджень. Дисертація містить анотацію, вступ, три розділи основного змісту, висновки, список використаних джерел та додатки. Основний зміст викладено на 190 сторінках комп'ютерного тексту, у межах яких подано 21 таблицю та 30

рисунків. Список використаних джерел налічує 250 найменувань і розміщений на 24 сторінках, додатки охоплюють 34 сторінки.

У роботі послідовно висвітлено теоретичні, методичні й прикладні засади антисипативного управління виробничими підприємствами в умовах невизначеності та зовнішніх викликів, цифровізації та екологізації. Висновки, викладені в дисертації, є змістовними, аргументованими та відповідають поставленим завданням. Робота має чітку логіку, відзначається послідовністю викладення матеріалу і самостійністю наукового пошуку здобувача. Представлені в дисертації пропозиції апробовані й мають підтвердження практичного використання.

Наукова новизна одержаних результатів

Слід зазначити, що у дисертаційній роботі наукова новизна дослідження є належним чином обґрунтованою та конкретизованою за рівнями «вперше», «удосконалено» та «дістали подальшого розвитку».

Зокрема, вперше у роботі сформовано концептуальні засади антисипативної спроможності виробничих підприємств на основі системно-поведінкових характеристик, що дозволяє виявляти зміни режимів функціонування підприємства під впливом слабких сигналів і формувати сценарні траєкторії розвитку без прив'язки до фіксованих індикаторних структур (с. 116; с. 125–128, рис. 2.17).

Удосконалено теоретичні положення щодо базових характеристик антисипативного управління шляхом уточнення поведінкової, комунікаційної та адаптивної складових антисипативності як управлінської властивості (с. 50; с. 53, рис. 1.5–1.6), а також методичний підхід до антисипативної діагностики виробничих підприємств на основі інтеграції системного та поведінкового аналізу з використанням субіндексів, модифікованого методу аналізу ієрархій Сааті та інтегрального показника антисипативної спроможності (с. 149–152;

с. 160–163). Крім того, удосконалено модель сценарного планування в антисипативному управлінні виробничим підприємством шляхом формування інтегрованої матриці динамічних, структурних, цифрових та екологічних параметрів з урахуванням проявів слабких сигналів (с. 177–178; с. 181).

Подальшого розвитку дістали положення щодо трактування антисипативного управління виробничим підприємством як випереджувальної управлінської практики, орієнтованої на забезпечення довгострокового розвитку в умовах динамічної невизначеності (с. 57), а також кваліметричний підхід до оцінювання випереджувальної стійкості виробничих підприємств у контексті сталого розвитку на основі інтегрального індексу економічних, соціальних та екологічних показників (с. 107–108). Розвинено також теоретичні засади антисипативного управління шляхом інтеграції системного, процесного та поведінкового підходів і поглиблення ролі ризик-орієнтованих та комунікаційних механізмів управління (с. 40–42, рис. 1.2–1.3), а також підходи до нормативно-організаційного забезпечення впровадження антисипативних практик у виробничому секторі (с. 78–79).

Практичне значення результатів дослідження

Наукове значення дисертаційної роботи Шашина Олександра Юрійовича полягає у розвитку теоретико-методичних засад антисипативного управління виробничими підприємствами, зокрема у формуванні концептуального підходу до виявлення слабких сигналів, удосконаленні методів оцінювання антисипативної спроможності та розробленні сценарної моделі розвитку підприємств.

Практичні результати впроваджені в діяльність: Бучанської міської ради (довідка № 12.1-09/1322 від 11.03.2025); ТОВ «ПРОМСЕРВІС» (довідка № 98 від 30.04.2025); ТОВ «МАКС-СЕРВІС» (довідка № 22/09-25 від 22.09.2025); ТДВ «БУЛАТ» (довідка № 180 від 29.04.2025); ТОВ «КРОНА-КАЛИНА»

(довідка № 34 від 12.06.2025); ТОВ «НВО «АЛТА»» (довідка № 64 від 14.05.2025).

Результати використані у навчальному процесі ЗВО «МНТУ» (акт № 02/0171-Б від 22.09.2025) та НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського» (акт від 17.11.2025).

Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях

Основні результати дисертаційної роботи Шашина Олександра Юрійовича знайшли своє відображення у 13 наукових публікаціях, зокрема: 2 статті – у наукових періодичних виданнях інших держав, що включені до міжнародних наукометричних баз даних (Scopus, Web of Science); 7 статей – у фахових наукових виданнях України; 4 публікації – тези доповідей у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг опублікованих наукових праць становить 5,25 авторських аркуша, з яких 3,63 авторських аркуша належать особисто здобувачу.

Таке представлення результатів відповідає вимогам п. 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 КМУ від 12.01.2022 № 44 (із змінами від 19.05.2023 № 502), щодо кількості, рівня та форми наукових публікацій.

Дотримання норм академічної доброчесності

На підставі аналізу змісту дисертаційної роботи та супровідних матеріалів Шашина Олександра Юрійовича не виявлено фактів порушення норм академічної доброчесності.

Дисертант дотримався вимог законодавства щодо авторського права, належно оформив використані джерела та вказав повні бібліографічні посилання. У тексті роботи чітко визначено особистий внесок у наукові публікації, підготовлені у співавторстві. Ознак академічного плагіату або порушення етичних стандартів у роботі не встановлено.

***Висновки та пропозиції, що викликають певні сумніви,
зауваження на окремі суперечності та можуть слугувати підґрунтям
дискусії під час захисту дисертації***

1. У підрозділі 3.2 (табл. 3.4-3.5) представлено сценарну матрицю антисипативної готовності підприємств. Проте, незважаючи на наочність класифікації підприємств за зонами, у роботі недостатньо пояснено логіку вибору порогових значень показників (наприклад, чому 0,33), які поділяють підприємства на зони різного типу готовності. Це створює простір для критичного осмислення обґрунтованості таких градацій.

2. На с. 54–55 здійснено огляд понятійного апарату антисипативного управління, проте ключові категорії не завжди мають чітке прикладне розмежування. Зокрема, варто було б глибше обґрунтувати позиціонування антисипативного управління у співвідношенні з адаптивними моделями, особливо в управлінському контексті виробничих систем.

3. У підрозділі 2.3 надано структуровану презентацію методів оцінювання антисипативної спроможності, згрупованих за функціональним принципом. Водночас, доцільно було б акцентувати, для яких управлінських завдань кожна з груп методів є найбільш релевантною. Це підвищило б прикладну цінність запропонованої класифікації.

4. У моделі 3.21 обґрунтовано підхід до побудови інтегрального індексу сценарної стійкості. У той час як вагові коефіцієнти визначено на основі модифікованого методу аналізу ієрархій і розрахунки стійкості наведено в

додатках, доречним виглядало б коротко зазначити ці аспекти безпосередньо у тексті основної частини. Це підвищило б цілісність сприйняття обґрунтованості моделі та полегшило б орієнтацію читача в методичних деталях.

5. У моделі антисипативної оцінки підприємств (табл. 3.3) центральним елементом є тригери переходу між сценаріями. Проте в дисертації відсутня формалізація цих тригерів, що може викликати запитання щодо їх практичного виявлення й інтерпретації.

Однак, вказані вище зауваження та дискусійні положення не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи Шашина Олександра Юрійовича.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Шашина Олександра Юрійовича на тему «Антисипативне управління виробничим підприємством за сучасних умов» є завершеним, самостійно виконаним дослідженням, присвяченим актуальній проблематиці стратегічного управління підприємствами в умовах підвищеної невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. Робота містить наукову новизну, має високий рівень теоретичного узагальнення та прикладну цінність.

Дисертація відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» (зі змінами); 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 (зі змінами й доповненнями від 19 травня 2023 р. № 502); Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора

філософії, затвердженого постановою КМУ від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами від 19 травня 2023 р. № 502).

Ураховуючи викладене, Шашин Олександр Юрійович, автор дисертації «Антисипативне управління виробничим підприємством за сучасних умов», заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Рецензент:

кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного адміністрування
Заклад вищої освіти» «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»

Єгор БІРЮКОВ

Підпис Єгора БІРЮКОВА засвідчую
Ректор Закладу вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»,
доктор економічних наук, професор



Вероніка ХУДОЛЕЙ