

Разова спеціалізована вчена рада ДФ 26.073.01  
Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний  
Університет імені академіка Юрія Бугая»

## **ВІДГУК**

офіційного опонента **Полозової Тетяни Василівни**  
на дисертаційну роботу **Шашина Олександра Юрійовича** на тему  
**«АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ  
ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ»**,  
представленої на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 Менеджмент

Детальний аналіз дисертаційної роботи Шашина Олександра Юрійовича на тему «Антисипативне управління виробничим підприємством за сучасних умов» дозволяє сформулювати узагальнені висновки щодо її актуальності, наукової обґрунтованості, змісту основних положень, сформульованих висновків і практичних рекомендацій, рівня наукової новизни, прикладної значущості отриманих результатів, а також загальної оцінки поданого на захист дослідження.

### **Актуальність теми дисертації**

Функціонування виробничих підприємств у сучасних умовах характеризується поєднанням високої невизначеності, нестабільності ринкового середовища, прискорених технологічних змін і впливу зовнішніх економічних і політичних шоків. За таких обставин традиційні управлінські підходи, орієнтовані переважно на реактивні рішення, не забезпечують належного рівня стійкості та стратегічної керованості виробничих систем. Це об'єктивно зумовлює необхідність розвитку управлінських концепцій, спрямованих на

завчасне виявлення потенційних відхилень і формування випереджувальних управлінських рішень.

Антисипативне управління відповідає зазначеним викликам, оскільки передбачає системне використання інструментів раннього виявлення змін, сценарного аналізу та оцінювання динамічних характеристик розвитку підприємства. Його впровадження дозволяє посилити адаптивність управління, зменшити чутливість підприємств до зовнішніх збурень і забезпечити більш обґрунтоване стратегічне планування в умовах підвищеної турбулентності.

З огляду на це, тема дисертаційної роботи Шашина Олександра Юрійовича «Антисипативне управління виробничим підприємством за сучасних умов» є актуальною, науково вмотивованою та відповідає сучасним потребам розвитку теорії й практики управління виробничими підприємствами.

#### **Зв'язок теми дисертації з науковими програмами, планами, темами**

Актуальність теми дисертаційного дослідження підтверджується її виконанням у межах науково-дослідної тематики Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая». Зокрема, дослідження здійснювалося в руслі таких науково-дослідних тем:

– «Підвищення ефективності управлінської структури економічних систем на різних рівнях функціонування» (номер державної реєстрації 0118U001589), у межах якої автором обґрунтовано підходи до діагностики управлінських реакцій виробничих систем в умовах нестабільності та розроблено методичні положення оцінювання антисипативної готовності підприємств;

– «Модернізаційні детермінанти трансформації суспільно-територіальних систем України в умовах посилення процесів євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0118U001588), у рамках якої дисертантом розкрито аналітичний інструментарій виявлення слабких сигналів у складних просторових і соціально-

економічних системах, а також визначено можливості застосування сценарного підходу у формуванні стратегій реагування.

Результати дисертаційного дослідження логічно інтегруються в зазначені напрями наукової діяльності університету, доповнюючи їх у частині розвитку методичних підходів до управління виробничими підприємствами в умовах підвищеної невизначеності.

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність**

Основні положення та висновки дисертаційного дослідження Шашина Олександра Юрійовича відповідають чинним вимогам Міністерства освіти і науки України, що висуваються до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. У роботі досягнуто поставлену мету, яка полягала у поглибленні теоретико-методичних засад антисипативного управління виробничим підприємством та розробленні прикладних рекомендацій, спрямованих на підвищення його стійкості й управлінської готовності в умовах невизначеності.

Дисертаційна робота складається з трьох розділів, які логічно взаємопов'язані між собою та забезпечують послідовне й цілісне розкриття обраної теми дослідження.

У першому розділі автором поглиблено теоретичні засади антисипативного управління виробничим підприємством, систематизовано наукові підходи до трактування антисипативності в сучасних концептах менеджменту, уточнено понятійно-категоріальний апарат, а також розглянуто організаційно-правові аспекти реалізації антисипативного управління. Значну

увагу приділено аналізу еволюції управлінських підходів і обґрунтуванню ролі слабких сигналів у формуванні випереджувальних управлінських рішень.

У другому розділі розроблено методичні підходи до діагностики антисипативної спроможності виробничих підприємств. Автором обґрунтовано систему показників і субіндексів, що відображають динамічні, структурні, цифрові та екологічні характеристики діяльності підприємств, сформовано інтегральний показник антисипативної спроможності та здійснено його практичну апробацію. Застосування індексного й сценарного підходів дало змогу комплексно оцінити рівень управлінської готовності підприємств до змін у мінливому середовищі.

У третьому розділі дисертації розроблено сценарну модель антисипативного управління виробничим підприємством, визначено основні режими функціонування та логіку переходів між ними, обґрунтовано доцільність використання системи тригерів і слабких сигналів у процесі стратегічного планування. Запропоновані управлінські рішення спрямовані на підвищення стійкості підприємств і посилення їх здатності до випереджувального реагування в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

У процесі дослідження дисертантом використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів та підходів, зокрема контент-аналіз, систематизацію й узагальнення, системний і поведінковий підходи, індексний метод, метод аналізу ієрархій Сааті, сценарне моделювання, експертне оцінювання, статистичні, графоаналітичні та табличні методи. Комплексне застосування зазначених методів забезпечило належний рівень обґрунтованості, достовірності та наукової аргументованості отриманих результатів.

## **Новизна наукових положень і висновків, сформульованих у дисертації**

У дисертаційній роботі Шашина Олександра Юрійовича сформовано наукові положення, що забезпечують вирішення актуального завдання з розробки інструментів антисипативного управління виробничими підприємствами в умовах динамічної невизначеності.

Сформовано концептуальні засади антисипативної спроможності підприємств, у межах яких поведінкові й системні характеристики визначають реактивність підприємства на слабкі сигнали та дають змогу проектувати сценарні траєкторії без прив'язки до фіксованих індикаторів (с. 116; с. 125–128, рис. 2.17).

Удосконалено теоретичне бачення структури антисипативного управління шляхом уточнення поведінкових, комунікаційних та адаптивних складових (с. 50, рис. 1.5; с. 53, рис. 1.6); методичний підхід до діагностики антисипативної готовності підприємств, що базується на інтеграції системного і поведінкового аналізу та формуванні субіндексів з урахуванням їх динаміки (с. 149–152; с. 160–163); модель сценарного планування, яка поєднує динамічні властивості підприємства із структурними, цифровими та екологічними характеристиками (с. 177–178; с. 181).

Досліджено антисипативне управління як концептуальну управлінську практику, орієнтовану на поєднання прогностно-аналітичного мислення з поведінковими та організаційними механізмами реагування (с. 57).

Виявлено можливості застосування кваліметричного підходу до оцінювання випереджувальної стійкості підприємств на основі системного групування показників за соціально-економіко-екологічною логікою (с. 107–108).

Поглиблено теоретичні засади антисипативного підходу через узгодження структурних і динамічних елементів управління, зокрема через поєднання функціонального, системного та конструктивного підходів (с. 41–42, рис. 1.3).

Обґрунтовано інтегровану природу слабких сигналів у межах міждисциплінарного поля ризик-менеджменту, комунікацій і організаційної поведінки, що дозволяє розглядати їх як ядро антисипативної концепції (с. 40, рис. 1.2).

Окреслено напрями нормативно-організаційного забезпечення антисипативного управління на підприємствах з урахуванням цифрових та інституційних бар'єрів (с. 78–79).

Таким чином, результати дослідження мають комплексний характер, поєднують теоретичну новизну з практичною орієнтованістю та є вагомим внеском у розвиток теорії і практики управління.

### **Практичне значення наукових результатів дисертаційної роботи**

Наукові положення, методичні та практичні результати досліджень за темою дисертаційної роботи впроваджені та використовуються в діяльності: Бучанської міської ради (довідка про впровадження від 11.03.2025 № 12.1-09/1322); ТОВ «ПРОМСЕРВІС» (довідка про впровадження від 30.04.2025 № 98); ТОВ «МАКС-СЕРВІС» (довідка про впровадження від 22.09.2025 № 22/09-25); ТДВ «БУЛАТ» (довідка про впровадження від 29.04.2025 № 180); ТОВ «КРОНА-КАЛИНА» (довідка про впровадження від 12.06.2025 № 34); ТОВ «НВО «АЛТА»» (довідка про впровадження від 14.05.2025 № 64).

Результати дослідження використані як матеріал для навчально-методичного забезпечення ЗВО «МНТУ» (акт впровадження від 22.09.2025 № 02/0171-Б) та КПІ ім. Ігоря Сікорського (акт впровадження від 17.11.2025).

## **Повнота відображення наукових положень дисертації в опублікованих автором працях**

За підсумками виконання дисертаційного дослідження автором оприлюднено 13 наукових публікацій, у тому числі: дві статті у зарубіжних наукових виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах Web of Science та Scopus; сім статей у фахових наукових виданнях України; чотири публікації у формі тез доповідей і матеріалів міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 5,25 друкованих аркуша, з яких 3,63 друкованих аркуша припадає на особистий внесок автора.

## **Дискусійні положення до дисертаційної роботи**

1. У розділі 1 доцільним видається більш чітке групування наукових джерел за ключовими підходами до антисипативного управління (зокрема стратегічним, поведінковим, технологічним), що сприяло б наочнішому відображенню еволюції наукових поглядів і логіки формування досліджуваної концепції.

2. У розділі 2 застосовано індексні методи оцінювання антисипативної спроможності підприємств, однак поза увагою залишилася процедура верифікації розробленого індексу з позицій його надійності та аналітичної чутливості, наприклад через співставлення з зовнішніми показниками діяльності або ретроспективний аналіз сценарних ситуацій.

3. При обґрунтуванні моделі антисипативного управління у розділі 3 основну увагу приділено сценарним режимам розвитку, водночас менш деталізовано взаємозв'язок між типами управлінських рішень і відповідними сценарними профілями, що могло б додатково посилити практичну інтерпретацію запропонованої моделі.

4. У дисертації обґрунтовано вагому роль цифрового чинника в антисипативному управлінні, проте його прикладне розкриття переважно обмежується індикативним аналізом; розширення уваги до трансформації управлінських практик під впливом цифрових інструментів могло б підсилити прикладний вимір дослідження.

5. Поряд із переконливим аналізом впливу антисипативного підходу на внутрішню стійкість підприємства, доцільним виглядало б окреме висвітлення його впливу на організаційну культуру, зокрема на рівень сприйняття управлінських інновацій і формування проактивної поведінки персоналу.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер і не знижують високої загальної оцінки дисертаційної роботи; вони можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях та розвитку заявленої проблематики.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Шашина Олександра Юрійовича на тему «Антисипативне управління виробничим підприємством за сучасних умов» є оригінальним, самостійно виконаним і завершеним науковим дослідженням, присвяченим розробці методичних засад формування випереджувального управлінського підходу в умовах динамічної невизначеності.

Наукові положення, висновки та рекомендації відзначаються високим рівнем обґрунтованості, методичною цілісністю, науковою новизною та прикладною значущістю для сучасної управлінської практики.

Робота виконана на належному теоретико-методологічному рівні, стиль викладу є логічним і послідовним, а зміст дисертації повністю відповідає поставленій меті та завданням дослідження.

Представлена дисертаційна робота відповідає вимогам пунктів 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 (зі змінами), а її автор, Шашин Олександр Юрійович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

**Офіційний опонент:**

завідувач кафедри економічної кібернетики  
та управління економічною безпекою  
Харківського національного  
університету радіоелектроніки,  
доктор економічних наук, професор

Тетяна ПОЛОЗОВА

**Підпис Полозової Т.В. засвідчую:**

Учений секретар  
Харківського національного  
університету радіоелектроніки,  
кандидат технічних наук, доцент



Ірина ЖАРІКОВА