

РЕЦЕНЗІЯ  
на дисертацію **Мороза Романа Віталійовича**  
**«Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої  
сфери»**

подану на здобуття ступеня доктора філософії  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»,  
галузі знань 07 Управління та адміністрування

**1. Актуальність роботи.** Невизначеність соціально-економічного розвитку держави та глобальна нестабільність негативно впливають на діяльність суб'єктів господарювання України, особливо на діяльність суб'єктів господарювання аграрного сектору через зменшення земельного фонду в окупованих та прифронтових регіонах, кадровий дефіцит, енергодефіцит, зменшення внутрішнього платоспроможного попиту, порушення логістичних зв'язків, посилення протекціонізму в країнах ЄС та інші загрози діяльності. Для суб'єктів господарювання переробної сфери загрози діяльності слід визначити подібними, що вимагає пошуку інноваційних підходів до управління для забезпечення безперервного виробництва у поточних періодах та сталого розвитку у майбутньому.

Актуальність дисертаційного дослідження зумовлена необхідністю пошуку наукового обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до управління суб'єктами господарювання, а саме впровадження безпекоорієнтованого управління на основі нової філософії управлінської діяльності з переміщенням фокусу управлінців від досягнення прибутковості на досягнення безпечного рівня та сталого розвитку.

Дослідження Р. В. Мороза присвячене розробленню нових і удосконаленню існуючих теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери в умовах невизначеності та нестабільності, у тому числі воєнного стану. Особлива увага у дисертаційному дослідженні приділена перспективам забезпечення ефективного управління організаціями агропродовольчої сфери в умовах воєнного стану та цінність дослідження полягає у формуванні адаптивних рекомендацій згідно з найбільш актуальними викликами (кадровий дефіцит, податкове адміністрування, воєнні ризики).

Таким чином, дослідження Р. В. Мороза є науково та практично значущим, оскільки формує теоретико-методичну основу для розвитку безпекоорієнтованого управління в агропродовольчій сфері, сприяє підвищенню стійкості суб'єктів господарювання до внутрішніх і зовнішніх загроз, зміцненню економічної стабільності підприємств, забезпеченню надійності продовольчих ланцюгів постачання та безперервності виробничих процесів в умовах економічної, кліматичної, соціально-політичної й воєнної невизначеності.

## **2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота виконана на кафедрі менеджменту Уманського національного університету у межах науково-дослідної теми «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0121U112522). Тема дисертації повністю відповідає напрямку наукових досліджень кафедри та подальшого розвитку набуло наукове обґрунтування сталого розвитку підприємств на основі інструментарію безпекоорієнтованого управління.

**3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність.** Наукові положення, висновки та пропозиції у дисертації базуються на наукових напрацюваннях українських та іноземних вчених з проблематики безпекоорієнтованого управління, емпіричному аналізі даних про результати діяльності організацій агропродовольчої сфери та критичному опрацюванню національної нормативно-правової бази.

У першому розділі узагальнено теоретичні положення безпекоорієнтованого управління на основі узагальнення підходів до розуміння сутності поняття «економічна безпека» як базового поняття та інших понять («управління», «управління безпекою»); обґрунтувати механізм безпекоорієнтованого управління організацією та розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління.

Другий розділ присвячено аналізу стану та тенденцій розвитку аграрного та переробного сектору, виявлено основні загрози економічній безпеці на національному рівні; проведено оцінку стану ефективності управління та економічної безпеки організацій агропродовольчої сфери за показниками 2021-2024 років, що хронологічно обмежується відкритими даними про результати діяльності організацій. Перевагою проведеного дослідження є сформована репрезентативна вибірка з 54 організацій агропродовольчої сфери Черкаської області, що вказує на навички аналізу Р. В. Мороза великих масивів даних.

У третьому розділі обґрунтовано вектори розвитку безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями, що базуються на використанні індивідуальних економіко-математичних моделей, впровадження інформаційних технологій до оцінки економічної безпеки та інтегрування в інформаційні (управлінські) системи організацій та інституційну підтримку від зовнішніх стейкхолдерів. Обґрунтовано управлінські заходи за функціональними складовими економічної безпеки, спрямовані на досягнення безпечного стану агропродовольчих організацій з урахуванням основних вимог безпечного стану організацій.

Висновки та рекомендації відповідають меті, завданням дисертаційного дослідження, мають високий рівень теоретичного обґрунтування та підтвердження емпіричним аналізом, що забезпечує їх достовірність і практичну застосовність.

**4. Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні низки теоретичних та прикладних засад. Передусім,

удосконалено концептуальні положення безпекоорієнтованого управління організацією шляхом їх гармонізації з макро- та мезорівнями економічної безпеки. У цьому контексті таке управління трактується як новітня управлінська філософія. Вона базується на превентивному виявленні загроз під час прийняття кожного рішення задля забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та збалансованого зростання.

В дисертаційному дослідженні Р. В. Мороза покращено діагностичний інструментарій оцінювання ефективності безпекоорієнтованого управління агропродовольчими підприємствами. Це стало можливим завдяки застосуванню комплексного тривекторного підходу, який одночасно враховує стійкість розвитку, чутливість до екзогенних загроз та внутрішній стан економічної безпеки. Важливим здобутком є також оптимізація методичного підходу до діагностики внутрішньої економічної безпеки. Цей підхід вирізняється високою адаптивністю до реалій воєнного стану, оскільки інтегрує такі критичні індикатори, як забезпечення енергонезалежності, наявність укриттів і безпечних умов праці, можливості бронювання персоналу та залучення інструментів державної підтримки. Поряд із цим, удосконалено архітектуру моделі реалізації безпекоорієнтованого управління на основі стейкхолдерського підходу. Розроблена модель чітко структурує механізм постійного діалогу між ключовими групами впливу, включаючи міжнародні інституції та вітчизняних державних регуляторів. Такий діалог дозволяє синхронізувати цілі підприємства із завданнями забезпечення макроекономічної, валютної та бюджетної безпеки держави.

Окремо варто відзначити, що в дослідженні уточнено дефініцію економічної безпеки підприємства, в якій зафіксовано актуальний парадигмальний зсув: від класичного концепту простої захищеності від загроз до здатності організації ефективно відновлюватися та відбудовуватися після руйнівних наслідків воєнних дій. Подальшого розвитку набув і механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління. Його принципову базу розширено акцентами на адаптивність, індикативність, єдиний організаційний підхід, наскрізне документування та персональну відповідальність. Зрештою, все це створює надійне методологічне підґрунтя для перетворення розрізнених заходів безпеки на єдину, керовану систему сталого розвитку.

**5. Практичне значення дисертаційної роботи.** Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні нових і удосконаленні існуючих теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери.

Результати дисертаційного дослідження мають практичне значення першочергово для організацій агропродовольчої сфери Черкаської області у частині проведеної оцінки ефективності управління та ідентифікації загроз економічній безпеці 54 організацій агропродовольчої сфери Черкаської області, побудови економіко-математичної моделі інтегрального показника внутрішньої економічної безпеки та обґрунтування цільового рівня до 2026 року. Результати дисертаційної роботи впроваджено у діяльність СТОВ «Іскра» (акт про впровадження результатів дисертаційного

дослідження від 23.12.2025) та ПОСП «Уманський тепличний комбінат» (акт про впровадження від 08.01.2026).

Окреме практичне значення мають рекомендації щодо синергії управлінських рішень різних груп стейкхолдерів. Рекомендації щодо підтримки агропродовольчих організацій для підвищення рівня економічної безпеки та ефективного безпекоорієнтованого управління, підтримки їх сталого розвитку та конкурентоспроможності враховані для розробки програм розвитку Лип'янської сільської територіальної громади (акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження № 210 від 05.03.2026).

Результати дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Уманського національного університету під час вивчення дисциплін: «Менеджмент», «Управління персоналом у агробізнесі» здобувачами освіти першого (бакалаврського) рівня факультету менеджменту (довідка № 512/01-10 від 05.03.2026).

**6. Повнота викладу результатів, особистий внесок здобувача.** Основні положення та результати дисертаційної роботи викладено у 9 наукових працях, серед яких 4 статті у фахових виданнях України категорії Б (3 – одноосібні), 5 тез доповідей (4 – одноосібні).

Структура та зміст публікацій корелюють з логікою та основними положеннями дисертаційної роботи, кожен розділ якої знайшов відображення у відповідних наукових працях (розділ 1 – стаття «Постулати безпекоорієнтованого управління підприємством» (видання «Економіка та суспільство», 2024 рік, випуск 68); розділ 2 – «Макроекономічна нестабільність як фактор активізації безпекоорієнтованого управління підприємством» (видання «Актуальні питання економічних наук», 2025 рік, випуск 9); розділ 3 – «Стейкхолдери безпекоорієнтованого управління агропродовольчими підприємствами» (видання «Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління», 2026 рік, випуск 7) та «Інструментарій моделювання показників для цілей безпекоорієнтованого управління підприємством» (видання «Сталий розвиток економіки», 2026 рік, випуск 4).

**7. Характеристика структури дисертації, її мови та стилю викладення.**

Дисертаційна робота характеризується чіткою логікою побудови та тісними логічними зв'язками між розділами, що відзначається обґрунтуванням авторського підходу до оцінки ефективності управління для потреб безпекоорієнтованого управління у першому розділі, оцінкою сучасного стану ефективності управління організаціями агропродовольчої сфери Черкаської області за авторським підходом у другому розділі та розробкою пропозицій і рекомендацій на основі проведеної оцінки у третьому розділі. У кожному розділі простежується дотримання твердження про наявність трьох постулатів безпекоорієнтованого управління.

Автор коректно використовує фахову економічну термінологію з безпекоорієнтованого управління, дотримується норм академічного стилю, граматичної й стилістичної узгодженості.

Ілюстративний матеріал (таблиці, рисунки, діаграми) використано для наочного і всебічного відображення результатів та вказує на високий аналітичний рівень дисертаційного дослідження.

#### **8. Дотримання принципів академічної доброчесності.**

Дисертаційна робота виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності та відповідає вимогам чинного законодавства України у сфері авторського права і суміжних прав. Порушення академічної доброчесності у дисертаційній роботі не виявлено.

**9. Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 208 найменувань, 8 додатків на 49 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 269 сторінок, з них основний текст викладений на 194 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 42 рисунки. Усі положення дисертації викладено послідовно, логічно та структуровано.

**10. Зауваження щодо дисертації.** Попри позитивну оцінку дисертаційної роботи Р. В. Мороза є окремі положення, які слід вважати дискусійними:

1. У дисертаційній роботі (підрозділ 1.1) проведено бібліографічний аналіз іноземних наукових публікацій за тематикою безпекоорієнтованого управління, проте під час узагальнення підходів до розкриття сутності поняття «безпекоорієнтоване управління» (таблиця 1.1), відсутні визначення іноземних вчених. З метою поглиблення теоретичних засад дослідження доцільно було б систематизувати зарубіжні та вітчизняні підходи до розкриття змісту поняття «безпекоорієнтоване управління», а також висвітлити особливості його механізму та підходи до оцінювання ефективності.

2. У підрозділі 1.3 у формулі інтегрального показника ефективності управління для потреб безпекоорієнтованого управління на основі формули Фішберна (формула 1.12) визначено вагові коефіцієнти. Найвище значення вагового коефіцієнта присвоєно індексу чутливості організації до факторів-загроз зовнішнього середовища, водночас результати проведених розрахунків (підрозділ 2.1) доводять, що більшість досліджуваних організацій агропродовольчої сфери Черкаської області не демонструють чутливість до факторів-загроз зовнішнього середовища.

3. У підрозділі 1.3, табл. 1.4 визначено сукупність показників для оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління. Проте сукупність показників діяльності організації сформована виключно на основі даних фінансової звітності або даних інших державних реєстрів, що не використовує інші канали інформації, наприклад, опитування. Було б доцільно провести опитування менеджерів організацій агропродовольчої сфери Черкаської області щодо основних загроз економічній безпеці, готовності впровадження безпекоорієнтованого управління, потенційних перешкод щодо його впровадження.

4. У роботі дисертант обґрунтовує стейкхолдерівський підхід до впровадження безпекоорієнтованого управління на основі ефективного діалогу між зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. Водночас доцільним

було б розробити більш практичні рекомендації (листи з рекомендаціями, проекти змін до регіональних чи державних програм) для покращення стану економічної безпеки організацій агропродовольчої сфери Черкаської області для подальшого обговорення на регіональному рівні (Черкаська ОВА) та державному рівні (Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України).

**11. Загальний висновок.** Дисертаційна робота Р. В. Мороза на тему «Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої сфери» є актуальним та ґрунтовним науковим дослідженням, що має як теоретичні, так і практичне значення для управління в організаціях агропродовольчої сфери в умовах невизначеності та нестабільності.

Дисертація відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затверджених Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (із змінами) та вимогам до оформлення дисертації, затверджених наказом МОН України № 40 від 12 січня 2017 року (із змінами).

Дисертаційна робота заслуговує на позитивну оцінку, а її автор Мороз Роман Віталійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Уманського національного університету

Марина ГОМЕНЮК