

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. Ефективне управління організаціями агропродовольчої сфери забезпечує досягнення статутних цілей діяльності та економічної вигоди для власників статутного капіталу, однак особливостями діяльності організацій агропродовольчої сфери України є формування продовольчої безпеки на національному та міжнародному рівнях, формування високого рівня економічної кон'юнктури через формування ВВП, зайнятості, наповнення бюджетів різних рівнів тощо, забезпечуючи продовольчу, валютну та макроекономічну безпеку країни. За умов, коли понад 70% досліджуваних організацій демонструють небезпечний або критичний стан внутрішньої економічної безпеки актуальності набуває пошук більш ефективних та результативних підходів до управління для безперебійного здійснення виробничої діяльності, збереження діяльності організацій агропродовольчої сфери, недопущення масового банкрутства, готовності до залучення інвестицій від українських та іноземних інвесторів на основі високого рівня інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Дисертаційне дослідження Мороза Р. В. присвячене надзвичайно актуальній для сучасної України проблематиці – формуванню та розвитку безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери. Тема набуває виняткової значущості в умовах повномасштабного збройного вторгнення, яке розпочалося у лютому 2022 р. і кардинально змінило операційне середовище аграрного та переробного секторів. Втрата частини сільськогосподарських угідь, руйнування виробничої інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, загострення кадрового дефіциту внаслідок мобілізації – усі ці виклики у сукупності зумовлюють нагальну потребу у переосмисленні традиційних управлінських підходів і їх заміщенні безпековоорієнтованими моделями.

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), Р. В. Морозом систематизовано й удосконалено наукові положення забезпечення сталого розвитку підприємств на основі інструментарію безпекоорієнтованого управління та сформовано практичні рекомендації щодо забезпечення кадрової, енергетичної та фінансової безпеки аграрних та переробних підприємств, а також продовольчої та економічної безпеки України.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність. Отримані Р. В. Морозом наукові результати відповідають поставленій меті, яка полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери.

Дисертаційне дослідження виконано на належному науковому рівні, його результати викладено логічно та послідовно. Структура дисертації відповідає меті та завданням дослідження, що дало змогу представити авторську концепцію безпекоорієнтованого управління з акцентом на комплексний аналіз ефективності управління та економіко-математичне прогнозування. Сформульовані у дисертації наукові розробки, висновки та рекомендації є обґрунтованими та базуються на узагальненні наукового доробку теорії управління та безпекознавства, даних Державної служби статистики України та даних про результати діяльності організацій агропродовольчої сфери Черкаської області, нормативно-правових актів України. Наукові положення є змістовними та зроблені на основі глибокого опрацювання теми, що підтверджується використанням у роботі репрезентативного кола актуальних наукових джерел (список використаних джерел налічує 208 найменувань, у тому числі 115 наукових публікацій, оприлюднених у 2022-2026 роках).

4. Наукова новизна одержаних результатів. У дисертаційній роботі *удосконалено* діагностичний інструментарій оцінки ефективності управління агропродовольчою організацією для потреб безпекоорієнтованого управління на основі оцінки за трьома напрямками (стійкість функціонування та розвитку; чутливість до факторів-загроз зовнішнього середовища; внутрішній стан економічної безпеки за функціональними складовими), а також удосконалено модель реалізації безпекоорієнтованого управління на основі стейкхолдерського підходу з визначенням ролі міжнародних інституцій та профільних державних органів у забезпеченні продовольчої, макроекономічної, валютної та бюджетної складової економічної безпеки держави; запропоновано авторське визначення поняття «безпекоорієнтоване управління організацією».

У дисертаційній роботі *набули подальшого розвитку* понятійно-категоріальний апарат безпекоорієнтованого управління організацією, зокрема уточнено зміст поняття «економічна безпека» та її функціональних складових, що на відміну від існуючих підходів, реалізуються через ідентифікацію змін панівних поглядів на економічну безпеку підприємства: від забезпечення стійкості до негативних проявів зовнішніх та внутрішніх загроз до здатності до відновлення (відбудови) від наслідків воєнних дій; механізм безпекоорієнтованого управління, спрямований на стійкість до загроз, конкурентоспроможність та сталий розвиток, що базується на принципах законності, системності, безперервності та адаптивності до внутрішнього та зовнішнього середовища, індикативності єдиного організаційного підходу, документації та звітності.

5. Практичне значення дисертаційної роботи полягає у розробленні пропозицій щодо вдосконалення управління організаціями агропродовольчої сфери на основі безпекоорієнтованого підходу. Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження Р. В. Мороза використано:

- у діяльності досліджуваних у дисертаційному дослідженні організацій: СТОВ «Іскра» (акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 23.12.2025) та ПОСП «Уманський тепличний комбінат» (акт про впровадження від 08.01.2026). Для підвищення рівня економічної безпеки СТОВ «Іскра» рекомендовано впровадити безпекоорієнтоване управління з впровадженням наступних рекомендацій: оптимізація доходів та витрат для відновлення прибутковості діяльності, формування чистого прибутку у наступних періодах проти збитковості, оновлення основних засобів та придбання нематеріальних активів, оптимізація рівня оплати праці на підприємстві та приведення до середніх показників рівня оплати праці в галузі та прийнято до впровадження. Для ПОСП «Уманський тепличний комбінат» рекомендовано інтегрувати оцінку стану економічної безпеки до критеріїв ефективності діяльності підприємства, впровадити зміни до інформаційних систем та інтегрування модуля з оцінки економічної безпеки.

На регіональному рівні результати наукового дослідження автора були розглянуті та опрацьовані Виконавчим комітетом Лип'янської сільської ради Звенигородського району Черкаської області. Підтверджено практичну значущість запропонованих положень щодо впровадження безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями Черкаської області на основі стейкхолдерського підходу, забезпечення синергії управлінських рішень та консолідації зусиль внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Рекомендації автора, спрямовані на підтримку агропродовольчих організацій з метою підвищення рівня економічної безпеки, ефективності управління, сталого розвитку та конкурентоспроможності, враховані при розробці програм розвитку Лип'янської сільської територіальної громади (акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження № 210 від 05.03.2026).- в навчальному процесі кафедри менеджменту 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).

Особистий внесок Р. В. Мороза є значним і полягає у визначенні основних вимог до організації безпекоорієнтованого управління; обґрунтуванні актуальності дослідження макроекономічної нестабільності, аналізі основних макроекономічних показників та за необхідності впровадження безпекоорієнтованого підходу суб'єктами господарювання до

управління; розвитку теоретичних та практичних положень безпекоорієнтованого управління агропродовольчими підприємствами із визначення складу та зацікавленості різних груп стейкхолдерів, що відмінні від підприємств інших видів діяльності; апробуванні провідних підходів до прогнозування (сценарне прогнозування), економіко-математичне прогнозування (лінійна пряма, логарифмічна, поліноміальна з різними ступенями моделі) на прикладі аграрного підприємства Черкаської області та доведено актуальність впровадження безпекоорієнтованого управління для оптимізації рівня економічної безпеки.

7. Характеристика структури дисертації, її мови та стилю викладення. Дисертаційне дослідження є комплексним та завершеним дослідженням, в якому комплексно вирішено нове наукове завдання, яке полягає в розробленні нових і удосконаленню існуючих теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери в умовах невизначеності та нестабільності.

Послідовний та комплексний виклад змісту дослідження опосередковано через структуру дисертаційної роботи, яка містить вступ, три розділи, кожен з яких складається з трьох підрозділів та висновків, а також загальні висновки, список використаних джерел і додатки. У дисертації прослідковується стійкий зв'язок між усіма розділами на основі дотримання постулатів безпекоорієнтованого управління, а сформульовані загальні висновки відповідають поставленим завданням.

У першому розділі «Теоретичні основи безпекоорієнтованого управління» проведено узагальнення наукового доробку українських та іноземних вчених з теорії управління та теорії безпекології, сформульовано теоретичні основи безпекоорієнтованого управління (сутність, організаційно-економічний механізм, відмінності від інших підходів до управління, підходи до оцінки ефективності управління для потреби впровадження безпекоорієнтованого управління). У другому розділі «Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку організацій агропродовольчої сфери: безпековий аспект» здійснено комплексне дослідження показників економічної безпеки за вибіркою 54 організацій агропродовольчої сфери Черкаської області, а також макроекономічного стану та розвитку агропродовольчої сфери України у середньостроковому періоді. У третьому розділі «Вектори розвитку безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями» обґрунтовано доцільність перегляду філософії управління організаціями на основі запровадження безпекоорієнтованого управління на основі впровадження економіко-математичного моделювання, реалізації безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями через об'єднання спільних зусиль внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, адаптаційні заходи безпекоорієнтованого управління за функціональними складовими економічної безпеки в умовах воєнного стану.

Дисертаційна робота написана українською мовою, дотримано науковий стиль мови та використано фахову економічну термінологію. Дисертаційна

робота виконана на високому науковому рівні з використанням відповідного наукового інструментарію на основі загальнонаукових та спеціальних методів дослідження.

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.

8. Дотримання принципів академічної доброчесності. Наукові результати дисертації отримані Р. В. Морозом особисто, а дисертаційна робота відповідає вимогам законодавства про авторське право і суміжні права. У дисертаційній роботі знайшли використання лише наукові ідеї і положення, які сформовані та отримані автором особисто. При аналізі тексту дисертації та використаних джерел ознак порушення академічної доброчесності не виявлено.

9. Зауваження щодо дисертації. Дисертаційна робота Р. В. Мороза в цілому оцінена позитивно, результати мають наукову та практичну цінність, водночас слід вказати на деякі зауваження та дискусійні положення, зокрема:

1. Автором визначено три постулати безпекоорієнтованого управління (стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз; висока конкурентоспроможність; стає та збалансоване зростання) як ключовий концептуальний каркас дослідження, і до кожного з них запропоновано відповідний аналітичний інструментарій. Водночас у підрозділі 2.2 оцінка внутрішнього стану економічної безпеки охоплює складові, зміст яких у підрозділі 3.3 суттєво уточнюється з урахуванням умов воєнного стану (енергетична, кадрово-соціальна, податкова складові). Видається доцільним або включити ці складові до базового переліку вже у першому розділі, або окремо обґрунтувати підстави для їх введення у третьому розділі.

2. У підрозділах 2.2 та 2.3 результати вибірки оцінки економічної безпеки організацій представлено у формі розподілу за станами, без відображення конкретних числових значень індексів. Таке подання матеріалу обмежує можливість читача самостійно оцінити характер розподілу показників та ступінь диференціації між організаціями. Доцільним є доповнення відповідних рисунків або таблиць розрахунковими значеннями індексів, що підвищить прозорість та верифікованість отриманих результатів.

3. Адаптаційні заходи безпекоорієнтованого управління, запропоновані у підрозділі 3.3, апробовано на прикладі двох організацій – СТОВ «Іскра» та ПОСП «Уманський тепличний комбінат». З урахуванням різноманітності організаційно-правових форм та підгалузей у досліджуваній вибірці така база апробації є обмеженою. Практична цінність дослідження зросла б за умови розширення апробаційної бази або чіткого позиціонування наведених прикладів як ілюстративних кейсів без претензій на їх загальну придатність.

4. У тексті дисертації паралельно вживаються поняття «аграрні організації», «агропромислові організації» та «агропродовольчі організації» без чіткого визначення їхнього співвідношення. У назві роботи та більшості формулювань використовується термін «агропродовольчі організації», який

охоплює як виробників, так і переробників. Проте в окремих аналітичних фрагментах поняття «аграрні» застосовується лише щодо сільськогосподарського виробництва. Рекомендується уніфікувати термінологію у підрозділі 1.1, визначивши зміст кожного поняття.

Втім, висловлені зауваження та пропозиції не знижують наукової та практичної цінності дослідження, виконаного на високому рівні.

10. Загальний висновок. З огляду на актуальність пошуку нових підходів до управління організаціями в умовах невизначеності та нестабільності, наукову новизну та високу практичну цінність для агропродовольчих організацій Черкаської області, дисертаційна робота Мороза Романа Віталійовича на тему «Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої сфери» є самостійним, оригінальним, завершеним науковим дослідженням.

Подане до розгляду дисертаційне дослідження відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам Порядку підготовки здобувачів в вищій освіті ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (зі змінами), вимогам 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 (із змінами) та Вимогам до оформлення дисертації, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року №40.

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 туризму та
готельно-ресторанної справи
Уманського національного університету

Людмила МАЛЮГА