

Відгук
офіційного опонента, доктора економічних наук, професора
Гривківської Оксани
Василівни
на дисертаційну роботу
Мороза Романа Віталійовича
«Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої
сфери»,
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07
«Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

1. Актуальність обраної теми дослідження

Сучасні аграрні та переробні підприємства функціонують у складному та динамічному економічному, соціально-політичному й геополітичному середовищі, де високий рівень невизначеності та непередбачуваності поєднується з ризиками зовнішнього та внутрішнього характеру. Особливої актуальності вимагає пошук інноваційних підходів до управління підприємствами в умовах воєнного стану та викликів, пов'язаних з підвищенням конкурентної боротьби в умовах зменшення платоспроможного попиту з боку покупців та споживачів.

Підприємства агропродовольчої сфери мають порушення економічної безпеки та загрози сталому розвитку у виробничій, фінансовій, інноваційно-інвестиційній, екологічній, зовнішньоекономічній, інформаційній та інших площинах, що формуються через відсутність ефективних управлінських рішень від керівників та під час воєнного стану посилився вплив загроз з зовнішнього середовища. Поряд з цим зростають загрози діяльності агропродовольчих організацій через недобросовісну конкуренцію й монополізацію на аграрних ринках, недостатньо ефективні маркетингові комунікації, рейдерство.

Отже, проблематика управління аграрними та переробними організаціями є надзвичайно актуальною у складному та динамічному середовищі під впливом воєнного стану та посилення загроз. З вище наведеного маємо підстави стверджувати про актуальність дисертаційної роботи Романа Віталійовича Мороза, присвяченої обґрунтуванню теоретико-методичних положень та розробленню практичних рекомендацій щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери.

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

Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Уманського національного університету за темою «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0121U112522), у межах якої 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 і новизна

Наукові положення, розроблені методичні підходи, висновки та рекомендації, що містяться в дисертації, є достатньо теоретично, методично та аналітично обґрунтованими.

Виконане дослідження базується на дотриманні чіткої логіки, узгодженості мети дисертаційної роботи, завдань, об'єкта і предмета, а також коректному застосуванні підходів економічного та статистичного аналізу.

Узагальнення теоретичних основ безпекоорієнтованого управління базується на критичному опрацюванні сучасних вітчизняних і зарубіжних джерел, що дозволило сформулювати авторську наукову позицію механізму безпекоорієнтованого управління та розробити методичний підхід до оцінювання ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління. Моделювання процесів та кількісне оцінювання економічної безпеки підприємства належить до найбільш складних задач управління підприємством і є найменш дослідженим з позиції моделювання функціонування механізму економічної безпеки аграрного підприємства, тоді як актуальність і практичне значення таких робіт є достатньо важливою. Мороз Роман Вікторович запропонував авторський підхід до оцінювання ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління у звичайних умовах господарювання та під час воєнного стану.

Достовірність висновків щодо сучасного стану та тенденцій розвитку організацій агропродовольчої сфери України, стану ефективності управління та економічної безпеки організацій агропродовольчої сфери Черкаської області за авторською методикою підтверджується використанням великого масиву даних від Державної служби статистики України, Національного банку України, Міністерства фінансів України, Головного управління статистики у Черкаській області, системи Youcontrol та їх аналітичним опрацюванням із застосуванням численних статистичних методів. Варто відзначити високий аналітичний рівень дисертаційної роботи та вміння Мороза Романа Вікторовича працювати з великими масивами статистичних даних, опрацьовувати їх у спеціальних програмних продуктах, візуалізувати результати роботи з великими масивами статистичних даних. Запропоновані організаційно-економічні заходи безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями Черкаської області ґрунтуються на виявлених тенденціях і проблемах, що забезпечує їхню практичну спрямованість та цінність для кожної досліджуваної організації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці нових і удосконаленні наявних теоретико-методичних положень, а також у розробці практичних рекомендацій щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери в умовах невизначеності та нестабільності. В межах дисертаційної роботи сформовано наступні ключові наукові положення:

– удосконалено концептуальні положення безпекоорієнтованого управління організацією відповідно до постулатів економічної безпеки на державному та регіональному рівнях. Під безпекоорієнтованим управлінням, на відміну від існуючих визначень, розуміється нова філософія здійснення управлінської діяльності, що базується на стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, високій конкурентоспроможності, сталому та збалансованому зростанні, реалізована як сукупність управлінських дій та заходів з прийняття управлінських рішень на основі виявлення та визначення загроз економічній безпеці за кожним таким рішенням на постійній основі, а також вжиття відповідних управлінських заходів для досягнення безпечного стану діяльності та утвердження сталого та збалансованого зростання;

– удосконалено діагностичний інструментарій оцінки ефективності управління агропродовольчою організацією для потреб безпекоорієнтованого управління на основі оцінки за трьома напрямками: стійкості функціонування та розвитку; чутливості до факторів-загроз зовнішнього середовища; внутрішнього стану економічної безпеки за функціональними складовими, що відповідає концептуальним положенням авторського розуміння безпекоорієнтованого управління та відрізняється від поширених наукових підходів за напрямками оцінки стійкості та чутливості;

– удосконалено діагностичний інструментарій оцінки внутрішнього стану економічної безпеки організацій в умовах воєнного стану. Перевагою пропонованого підходу є адаптивність до реалій здійснення діяльності в умовах воєнного стану та врахування актуальних вимог для бронювання військовозобов'язаних працівників, забезпечення безпечних умов праці, забезпечення енергонезалежності та енергоефективності тощо;

Загалом ступінь обґрунтованості наукових положень і практичних рекомендацій можна оцінити як високий, що підтверджує належний рівень виконання дисертації та його відповідність вимогам до робіт на здобуття ступеня доктора філософії.

4. Практичне значення отриманих результатів

Практичне значення дисертаційної роботи підтверджується запропонованими рекомендаціями щодо впровадження безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери як дієвого та актуального підходу до управління в умовах невизначеності та нестабільності.

Впровадження результатів дослідження Мороза Р. В. відбулося як у практичному напрямі, так і в освітньому. Виконавчий комітет Лип'янської сільської ради Звенигородського району Черкаської області розглянув та опрацював пропозиції щодо доцільності впровадження безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями Черкаської області на засадах стейкхолдерівського підходу, синергії управлінських дій та об'єднання зусиль внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів (акт про впровадження результатів дисертаційної роботи № 210 від 05.03.2026). Для підвищення рівня економічної безпеки СТОВ «Іскра» рекомендовано запровадити безпекоорієнтоване управління з урахуванням наступних рекомендацій: оптимізувати доходи та

витрати для відновлення прибутковості діяльності, оновити основні засоби та акцентувати увагу на придбанні нематеріальних активів, переглянути та оптимізувати рівень оплати праці на підприємстві та привести до середніх показників рівня оплати праці в галузі, що прийнято до реалізації (акт про впровадження результатів дисертації від 23.12.2025). ПОСП «Уманський тепличний комбінат» розглянув та врахував в процесі аналітичної роботи можливість інтеграції оцінки стану економічної безпеки до ідентифікації ефективності діяльності підприємства, впровадження змін до інформаційних систем та інтегрування модуля з оцінки економічної безпеки (акт про впровадження від 08.01.2026).

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

5. Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій в наукових публікаціях зарахованих за темою дисертації

Основні положення та результати дисертаційної роботи викладено у 9 наукових працях, з них: 4 статті у фахових виданнях України (3 з них – одноосібні), 5 публікацій у збірниках тез наукових конференцій (4 з них – одноосібні). Загальний обсяг публікацій складає 3,5 ум. др. арк., з яких 3,2 ум. др. арк. належать особисто автору.

У публікаціях обґрунтовано основні постулати безпекоорієнтованого управління підприємством» доведено стан макроекономічної нестабільності та проаналізовано основні макроекономічні показники, доведено необхідності впровадження безпекоорієнтованого підходу до управління агропродовольчими організаціями; розвинуто теоретичні та практичні положення безпекоорієнтованого управління агропродовольчими підприємствами із визначення складу та зацікавленості різних груп стейкхолдерів, що відмінні від підприємств інших видів діяльності; апробовано провідні підходи до прогнозування (сценарне прогнозування), моделі (лінійна пряма, логарифмічна, поліноміальна з різними ступенями) на прикладі аграрного підприємства Черкаської області.

Таким чином, опубліковані матеріали у фахових виданнях та збірниках конференцій підтверджують послідовне викладення результатів дослідження, а також свідчать про високий рівень науково-пошукової активності Мороза Р. В. Опубліковані матеріали викликали позитивну наукову дискусію та мають цитування у працях українських вчених, що підтверджується у пошуковій системі Google Scholar.

6. Структура, стиль та мова дисертаційної роботи

Дисертаційна робота Мороза Р. В. є комплексним науковим дослідженням, присвяченим актуальній проблемі теорії та практиці управління підприємствами в умовах невизначеності та нестабільності. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень та розробленні практичних

рекомендацій щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери.

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 208 найменувань на 24 сторінках, 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.

У вступі (с. 15-24) обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та завдання, визначено об'єкт і предмет дослідження, методичну основу, наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів, наведено відомості про їх апробацію.

У першому розділі (с. 24-74) проведено узагальнення положень чинного законодавства, наукового доробку українських та іноземних вчених з теорії управління та теорії безпекології, у тому числі із застосуванням програмного забезпечення VOSviewer, що вказує на високий рівень наукового дослідження та застосування найпрогресивніших підходів і програмного забезпечення. Обґрунтовано авторське розуміння сутності безпекоорієнтованого управління організацією та механізм з визначенням мети, суб'єктів, об'єкта (об'єктів), принципів, методів управління, нормативного та інформаційного забезпечення. Розроблено алгоритм оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління.

У другому розділі (с. 74-128) здійснено комплексне дослідження показників економічної безпеки за вибіркою з 54 організацій агропродовольчої сфери Черкаської області, а також макроекономічного стану та розвитку агропродовольчої сфери України. Здійснено оцінку розвитку агропродовольчого сектору України, чутливість до динаміки макроекономічних показників, виявлені тенденції з зменшення обсягів реалізації та зайнятості, втрати або знищення виробничої інфраструктури, розриву ланцюгів постачання та реалізації, зменшення земельного фонду переважно у регіонах, де проводилися воєнні дії чи прифронтових регіонах. Проведено оцінку внутрішнього стану економічної безпеки аграрних та переробних організацій Черкаської області за авторською методикою, ідентифіковано переважно небезпечний стан внутрішньої економічної безпеки та необхідність впровадження безпекоорієнтованого управління у понад 70% агропродовольчих організацій досліджуваної вибірки. Отримані результати підтвердили гіпотезу про актуальність впровадження безпекоорієнтованого управління.

У третьому розділі (с. 128-190) обґрунтовано доцільність перегляду філософії управління організаціями на основі запровадження безпекоорієнтованого управління. Запропоновано адаптаційні заходи безпекоорієнтованого управління за функціональними складовими економічної безпеки в умовах воєнного стану на основі удосконалення внутрішніх управлінських механізмів, а також на основі стейкхолдерівського підходу.

Таким чином, дисертаційна робота Мороза Р. В. вирізняється високим рівнем теоретичної обґрунтованості та практичної спрямованості, роботи з статистичними відкритими даними та застосування програмних продуктів для представлення результатів дослідження.

За своєю структурною побудовою, логікою викладу та повнотою розкриття

результатів дослідження дисертаційна робота повністю відповідає вимогам до оформлення дисертацій, затверджених чинним наказом МОН України від 12.01.2017 р. № 40 (зі змінами), а також положенням «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 (зі змінами).

7. Дотримання академічної доброчесності

У процесі детального ознайомлення з дисертаційною роботою Мороза Р. В. та відповідними науковими публікаціями здобувача не виявлено фактів порушення принципів академічної доброчесності.

Використані наукові джерела, статистичні дані державних органів влади та органів місцевого самоврядування, нормативно-правові документи з питань забезпечення економічної безпеки України та інші матеріали належним чином оформлені відповідно до вимог. Дисертація відповідає принципам академічної доброчесності.

8. Відповідність дисертації спеціальності і вимогам, що висуваються до дисертацій, які подано на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертаційна робота Мороза Р. В. виконана на високому науково-фаховому рівні та відповідає профілю спеціальності 073 «Менеджмент». Дисертація має чітко структуровану форму, включає всі обов'язкові розділи, список використаних джерел та додатки, а результати дослідження вирізняються науковою новизною та практичною значущістю. Дисертація відповідає вимогам, установленим пп. 5-9 «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 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами) та Вимогам до оформлення дисертації, затверджених Наказом МОН України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами).

9. Дискусійні питання та основні зауваження

Незважаючи на високий науковий рівень дисертації Мороза Р. В. та її практичну значущість, можна виділити окремі дискусійні положення та зауваження, що потребують подальшого обговорення:

1. Дискусійною є сукупність показників для оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління. Обґрунтована автором сукупність показників не враховує загрози недобросовісної конкуренції й монополізації на аграрних ринках, порушення комерційної таємниці й економічного шпигунства, рейдерство, захоплення й поглинання аграрного бізнесу, корупційні ризики тощо. З огляду на чутливість стану агропродовольчих підприємств до корупційних та інших ризиків, рекомендовано доповнити та розширити сукупність показників для оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління.

2. Проведена оцінка внутрішнього стану економічної безпеки аграрних та переробних організацій Черкаської області дала можливість зробити висновок про переважно небезпечний стан внутрішньої економічної безпеки та необхідність впровадження безпекоорієнтованого управління у понад 70% агропродовольчих організацій досліджуваної вибірки, однак стан економічної безпеки аграрних та переробних організацій суттєво відрізняється у межах сукупності досліджуваних організацій. Рівень висновків та узагальнень можна було б суттєво покращити шляхом проведення аналізу економічної безпеки з деталізацією за видами діяльності, розмірами підприємства, земельним фондом та іншими ознаками.

3. Автором визначено три постулати безпекоорієнтованого управління як основне положення дисертації (стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, висока конкурентоспроможність, стале та збалансоване зростання). Відповідно до визначених постулатів, проведено оцінку стійкості агропромислових організацій Черкаської області до внутрішніх та зовнішніх загроз та оцінку їх сталого розвитку, однак у п.п. 3.3 дисертаційної роботи фокус уваги перебуває на рекомендаціях щодо забезпечення їх економічної безпеки за функціональних складових. Робота виграла б за наявності у п.п. 3.3 рекомендацій автора щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери в умовах невизначеності та нестабільності.

4. У п.п. 2.2 проведено оцінку стану ефективності управління та економічної безпеки організацій агропродовольчої сфери Черкаської області за авторською методикою, що базується на сукупності показників з фінансової звітності організацій агропродовольчої сфери, системи Youcontrol, державних реєстрів тощо, проте не використано потенціал опитування (анкетування) респондентів для суб'єктивної оцінки стану економічної безпеки, ідентифікації реальних та потенційних внутрішніх та зовнішніх загроз діяльності організацій агропродовольчої сфери. Доцільно було б при оцінці стану ефективності управління та економічної безпеки організацій провести опитування менеджерів, власників, інших стейкхолдерів.

5. У рукописі дисертації трапляються окремі редакційні і стилістичні помилки, відхилення від вимог до оформлення (с. 41; с. 46-47 та ін.).

Висловлені зауваження та зазначені недоліки можуть слугувати підґрунтям для наукової дискусії під час захисту дисертації та не впливають на позитивну оцінку дисертаційної роботи в цілому.

10. Загальний висновок

Дисертаційна робота Мороза Романа Віталійовича на тему «Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої сфери» є самостійною та завершеною науковою працею, у якій розроблено нові і удосконалено існуючі теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери в умовах невизначеності та нестабільності. Дисертаційна робота Мороза Романа Віталійовича має значну наукову та практичну цінність.

Дисертація відповідає спеціальності 073 Менеджмент (галузь знань 07 –

Управління та адміністрування). Тема роботи є актуальною для забезпечення сталого розвитку агропродовольчих організацій та агропродовольчого сектору України.

Матеріал викладено науковим стилем у логічній послідовності з дотриманням високого рівня взаємоузгодженості теоретичних та методичних підходів безпекоорієнтованого управління організаціями. Наукові положення, висновки та практичні рекомендації автора обґрунтовані та апробовані як у наукових публікаціях у фахових виданнях, так і у виступах на науково-практичних конференціях. Робота виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності та чинного законодавства України у сфері авторського права.

Дисертація відповідає вимогам, установленим пп. 5-9 «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 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами) та Вимогам до оформлення дисертації, затверджених Наказом МОН України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами), а її автор - Мороз Роман Віталійович - заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 - Менеджмент.

Офіційний опонент

Заслужений працівник освіти України,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і права
Національного університету харчових технологій

Оксана ГРИВКІВСЬКА