

ВІДГУК
офіційного опонента
Лопатовського Віктора Григоровича,
кандидата економічних наук, доцента
на дисертацію

Мороза Романа Віталійовича на тему **«Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої сфери»** на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент

1. Актуальність теми дослідження. Аграрний сектор є фундаментом національної економічної безпеки України в умовах глобальних викликів, однак воєнний стан та загальна соціально-економічна невизначеність формує загрози економічній безпеці аграрних та переробних підприємств. Аграрний та переробний сектори через бойові дії та окупацію територій зазнали матеріальних збитків, є чутливими до нестачі кадрів, порушення ланцюгів постачання, дефіциту потужностей в енергетичній системі України, нестабільності національної грошової одиниці та фінансових ринків тощо.

Тема дисертаційного дослідження Р. В. Мороза пов'язана з актуальною проблемою управління в організаціях агропродовольчої сфери через їх суспільне значення для забезпечення продовольчої безпеки України та міжнародної продовольчої безпеки, валютної та фіскальної безпеки, а також збереження економічної активності, зайнятості, податкового потенціалу у сільських регіонах. Актуальним є наукове обґрунтування та пошук нових підходів до управління організаціями агропродовольчої сфери, що базується на новій філософії внутрішньої організаційної системи управління та вдало адаптується до зовнішніх та внутрішніх загроз та забезпечує сталий розвиток.

Зважаючи на зазначені вище положення про необхідність забезпечення економічної безпеки в організаціях агропродовольчої сфери, суспільне значення цієї галузі для забезпечення продовольчої безпеки на національному та міжнародному рівнях, економічної активності, тема дисертаційного дослідження Р. В. Мороза відзначається актуальністю.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано 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 та удосконалено наукові положення забезпечення сталого розвитку аграрних та

переробних підприємств на основі інструментарію безпекоорієнтованого управління.

3. Наукова новизна отриманих результатів дослідження. Положення, представлені у дисертаційній роботі містять наукову новизну, що полягає у розробці нових і вдосконаленні існуючих теоретико-методичних положень безпекоорієнтоване управління організаціями в складних умовах ведення фінансово-господарської діяльності, що виникли під час воєнного стану та супроводжуються невизначеністю, нестабільністю на національному та глобальному рівнях, а також розроблення практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження безпекоорієнтоване управління організаціями агропродовольчої сфери.

Найбільш вагомим результатом дисертаційного дослідження є спрямування уваги до пошуку нових, більш ефективних та сучасних підходів до управління організаціями в умовах невизначеності та нестабільності, оскільки класичні управлінські підходи в умовах воєнного стану не забезпечать збереження діяльності організацій та їх сталого розвитку, а організації агропродовольчої сфери мають особливе суспільне значення.

Проблематика безпекоорієнтованого управління в організаціях агропродовольчої сфери залишається малодослідженою вітчизняною науковою спільнотою, однак має як науковий, так і практичний потенціал.

У науковий обіг введено концептуальні положення безпекоорієнтованого управління організацією на основі постулатів економічної безпеки на державному та регіональному рівнях з урахуванням положень Закону України «Про Бюро економічної безпеки України» від 28.01.2021 № 1150-IX, Наказу Мінекономрозвитку України від 29.10.2013 № 1277, Указу Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. Саме такий підхід дає можливість побудувати ієрархію побудови механізму безпекоорієнтованого управління на всіх рівнях економічної системи та досягти сталого соціально-економічного розвитку, навіть в умовах воєнного стану, невизначеності та нестабільності.

Авторське розуміння безпекоорієнтованого управління на мікрорівні на відміну від існуючих визначень, полягає у формуванні нової філософії управлінської діяльності, що базується на стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, високій конкурентоспроможності, сталому та збалансованому зростанні, яка 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. Посилення авторського розуміння безпекоорієнтованого управління організацією здійснено через

ідентифіковані методологічні відмінності управління економічною безпекою організації та безпекоорієнтованого управління організацією.

Безумовну наукову та практичну цінність представляє підхід до оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління, а саме оцінка стійкості функціонування та розвитку, оцінка чутливості до факторів-загроз зовнішнього середовища, розширена оцінка внутрішньої економічної безпеки на основі галузевих показників, що забезпечує системний та комплексний підхід до оцінки ефективності управління організацією. Особливої уваги набуває потреба оцінки стану економічної безпеки в умовах воєнного стану та оцінки загроз, що виникають в умовах воєнного стану. Авторська методика апробована для 54 агропродовольчих організацій Черкаської області, що підтверджує її наукову та практичну цінність. Автором розроблено інноваційний для української економічної науки діагностичний інструментарій оцінки внутрішнього стану економічної безпеки організацій з врахування вимог до бронювання військовозобов'язаних працівників, забезпечення безпечних умов праці (потреба в укриттях для працівників), участі у програмах державної підтримки, забезпечення енергонезалежності та енергоефективності, податкових ризиків тощо. Методичні та методологічні підходи до оцінки ефективності управління організацією в умовах воєнного стану характеризуються інноваційністю та підтверджують необхідність перегляду підходів до управління, врахування змін у соціально-економічному розвитку держави та чинному законодавстві, що максимально враховані Р. В. Морозом.

Надзвичайно важливим результатом дослідження є обґрунтування моделі реалізації безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями на основі стейкхолдерівського підходу як результату взаємодії та діалогу між різними групами зацікавлених осіб (міжнародних інституцій, органів державної влади та місцевого самоврядування) з визначенням їх ролей для цілей забезпечення задоволення продовольчої, макроекономічної, валютної, бюджетної та інших складових економічної безпеки держави.

4. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Структура дисертаційної роботи Р. В. Мороза є цілісною, всі розділи тісно пов'язані між собою та базуються на постулатах безпекоорієнтованого управління, що забезпечує обґрунтування теоретичних положень безпекоорієнтованого управління (п.п. 1.1, п.п. 1.2), розробку методичного підходу до оцінювання ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління (п.п. 1.3), апробацію методичного підходу до оцінювання ефективності управління організацією за даними агропродовольчих

організацій Черкаської області (п.п. 2.2, п.п. 2.3), економіко-математичного моделювання показників економічної безпеки агропродовольчих організацій Черкаської області з побудовою індивідуальних регресійних моделей на основі результатів оцінювання ефективності управління у попередніх періодах (п.п. 3.1), обґрунтування організаційно-економічних заходів безпекоорієнтованого управління для досягнення безпечного стану агропродовольчих організацій Черкаської області з урахуванням вимог сталого розвитку, стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, конкурентоспроможності в умовах воєнного стану (п.п. 3.3). Отримані наукові результати є взаємопов'язаними, дисертаційна робота є логічно структурованою та спрямована на вирішення актуальної наукової проблеми пошуку ефективних підходів до управління організаціями в умовах невизначеності та нестабільності.

Дисертаційна робота складається зі вступної частини, трьох розділів, висновків і переліку використаних джерел (208 позицій). Загальний обсяг становить 269 сторінки, робота містить 17 таблиць та 42 рисунки. Дисертація викладена діловою українською мовою з дотриманням норм наукового стилю, що забезпечує чіткість, точність і однозначність викладення матеріалу.

Наукові положення безпекоорієнтованого управління є достатньо обґрунтованими, Р. В. Мороз продемонстрував високий рівень опрацювання наукових джерел з української та іноземної періодики, у тому числі публікацій у наукометричних базах Scopus та Web of Science, застосування програмного забезпечення VOSviewer для проведення бібліометричного аналізу наукових публікацій за напрямом «безпекоорієнтованого управління» (safety-oriented management).

Для досягнення мети і завдань дослідження та проведення оцінки стану ефективності управління та економічної безпеки організацій агропродовольчої сфери Черкаської області за авторською методикою сформовано вибірку з 54 діючих організацій (за кодами КВЕД 01.11, 01.13, 01.24, 01.49, 01.41, 10.13, 10.39, 10.41, 10.51, 10.61, 10.71, 10.81, 10.91, різних організаційних форм та районів області), проведено збір аналітичної інформації з офіційного сайту Youcontrol, офіційних сайтів та фінансової звітності досліджуваних організацій за 2001-2024 роки. Сформована вибірка організацій агропродовольчої сфери Черкаської області є репрезентативною для формування висновків, а проведені розрахунки підтверджують високий рівень аналітичної частини дисертаційного дослідження та обґрунтованість висновків.

Детальне вивчення змісту дисертаційної роботи, представлених наукових положень, висновків і рекомендацій дозволяє зробити висновок про належний рівень їх обґрунтованості та достовірності, а також про відповідність теми дисертації спеціальності 073 - Менеджмент.

5. Повнота відображення результатів дослідження в опублікованих наукових працях.

Результати проведеного аналізу публікацій Р. В. Мороза дають підстави зробити висновок, що вони повною мірою відображають основні наукові положення та рекомендації дисертаційної роботи, уточнюють їх та не суперечать основній концепції дослідження. За темою дисертації опубліковано 9 наукових праць, з них: 4 статті у фахових виданнях України (з них: три – одноосібні, одна – з науковим керівником О. В. Загороднюк), 5 публікацій у збірниках тез наукових конференцій (з них чотири – одноосібні). Загальний обсяг публікацій складає 3,5 ум. др. арк., з яких 3,2 ум. др. арк. належать особисто автору. Основні положення дисертації доповідались і обговорювались на міжнародних конференціях (XXVIII Міжнародна науково-практична конференція «Science and Technology of the Future: Advanced Views» (Мадрид, Іспанія, 26-28 червня 2024 року), Міжнародна науково-практична конференція «Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації» (Біла Церква, 5-6 червня 2025 року), II Міжнародна науково-практична конференція «Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах» (Ірпінь, 26 лютого 2025 року)) та всеукраїнських конференціях (XV Всеукраїнська науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (Умань, 3 жовтня 2025 року), IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів» (Київ, 5 листопада 2025 року).

Кількісний та якісний склад опублікованих праць відповідає положенням Постанови Кабінету Міністрів України від 22.01.2022 № 44 (зі змінами).

6. Практичне значення й впровадження результатів дослідження.

Практична цінність дисертації визначається її прикладною спрямованістю щодо розробки і впровадження безпекоорієнтованого управління в організаціях агропродовольчої сфери на основі стейкхолдерівського підходу. Результати наукового дослідження розглянуті та опрацьовані Виконавчим комітетом Лип'янської сільської ради Звенигородського району Черкаської області 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 р.). Результати дослідження впроваджено у діяльність досліджуваних організацій агропродовольчої сфери Черкаської області: СТОВ «Іскра» (акт про впровадження від 23.12.2025 р.) та ПОСП «Уманський тепличний комбінат» (акт про впровадження від 08.01.2026 р.). Результати дисертаційної роботи

використовуються в освітньому 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 р.).

7. Відсутність порушень академічної доброчесності.

Проведений аналіз дисертаційної роботи та наукових публікацій свідчить, що у роботі відсутні порушення академічної доброчесності та не виявлено ознак академічного плагіату. Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів, положень чинного законодавства мають посилання на відповідне джерело.

8. Дискусійні положення та зауваження. В цілому позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Р. В. Мороза та визнаючи високий рівень проведеного дослідження, варто відзначити кілька дискусійних положень, недоліків і зауважень:

1. У переліку завдань дисертаційної роботи визначено завдання з узагальнення теоретичних положень безпекоорієнтованого управління на основі логічного зв'язку базових категорій (безпека, економічна безпека, управління, орієнтованість). Проте недостатньо уваги приділено категорії «управління» та еволюції поглядів українських та іноземних вчених, а також похідним категоріям «управління безпекою» та «управління економічною безпекою». Варто було б узагальнити підходи до трактування категорій «управління», «управління безпекою», «управління економічною безпекою» в узагальнюючих таблицях за зразком табл. 1.2.

2. Метою безпекоорієнтованого управління автор визначає забезпечення стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, конкурентоспроможності, сталого та збалансованого зростання. За таким підходом в основі безпекоорієнтованого управління закладено конкурентоспроможність поряд з іншими ознаками. Водночас поза увагою залишається оцінка конкурентоспроможності та розробка рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності в умовах висококонкурентного аграрного та переробного секторів України, а також поза увагою залишається цільовий рівень конкурентоспроможності (національний чи глобальний) з урахуванням експортного потенціалу агропродовольчих організацій України.

3. На ст. 24 автором визначені фактори впливу на діяльності організацій (...нестабільність на світових фінансових ринках, коливання цін на нафту, зерно та інші продукти, порушення ланцюгів постачання та економічних відносин через запроваджені санкції щодо окремих країн, посилена увага до екології та впровадження нових екологічних стандартів). Проте у п.п. 1.3 та п.п. 2.1 дисертаційної роботи ці фактори не включені для оцінки впливу на стан

економічної безпеки та ефективності управління, обмежуючи перелік факторів макроекономічними показниками.

4. Авторський методичний підхід до оцінювання ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління (п.п. 1.3) базується на показниках діяльності організацій та галузевих показниках, одна інституційна спроможність України щодо збору та оприлюднення галузевих показників створює труднощі для оперативної оцінки ефективності управління організацією. Зокрема, оприлюднення Державною службою статистики України показників діяльності підприємств звітного року здійснюється у листопаді наступного року. Тому доцільно внести корективи до авторської методики та змінити на узагальнені показники з відкритих аналітичних платформ.

5. У п.п. 3.3 автор пропонує підхід до оцінки економічної безпеки згідно реалій та загроз діяльності в умовах воєнного стану (частка бронювання працівників, покриття потреби в укриттях для працівників, участь у програмах державної підтримки тощо), але автором не апробовано запропоновану методику оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління для досліджуваної вибірки організацій. Проведена апробація авторської методики посилила б практичну спрямованість дисертаційної роботи.

Проте, зазначені зауваження мають здебільшого дискусійний та рекомендаційний характер, не знижують наукового рівня дисертаційної роботи та значущості отриманих результатів дослідження.

9. Загальний висновок дисертаційної роботи та її відповідність установленим вимогам. Дисертаційна робота Р. В. Мороза на тему «Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої сфери» є завершеним самостійним науковим дослідженням, присвячене розробленню нових і удосконаленню існуючих теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери в умовах невизначеності та нестабільності.

У дисертації запропоновано авторське розуміння безпекоорієнтованого управління організацією та обґрунтовано його механізм, розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління; проведено оцінку стану ефективності управління та економічної безпеки організацій агропродовольчої сфери Черкаської області та обґрунтовано організаційно-економічні заходи безпекоорієнтованого управління з залученням різних груп стейкхолдерів, спрямованих на досягнення безпечного стану агропродовольчих організацій з урахуванням вимог сталого розвитку, стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз в умовах воєнного стану.

Представлені наукові положення, висновки та пропозиції містять ознаки

новизни, дисертаційна робота відзначається високим рівнем логічної узгодженості та практичною орієнтацією як наслідок 54 агропродовольчі організації Черкаської області отримали рекомендації щодо впровадження і реалізації безпекоорієнтованого управління на основі індивідуальних економіко-математичних моделей, наявних у роботі.

Дисертація виконана на високому науково-методичному рівні, її зміст відповідає обраній темі дослідження та профілю спеціальності 073 - Менеджмент. Сформульовані у роботі наукові положення, висновки та рекомендації є достовірними та обґрунтованими, в тому числі на основі даних публічної фінансової звітності агропродовольчих організацій. Визначену мету дослідження досягнуто, а основні завдання вирішено.

Усі дискусійні положення та зауваження, представлені у відгуку, носять виключно рекомендаційний характер і не змінюють загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи Р. В. Мороза.

Актуальність і зміст роботи, наукова новизна і практична значущість отриманих результатів дають підстави для висновку, що дисертаційна робота Р. В. Мороза на тему «Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої сфери» відповідає спеціальності 073 - Менеджмент і 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 № 44 від 12 січня 2022 року (зі змінами), а її автор Роман Віталійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 - Менеджмент галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент

кандидат економічних наук, доцент

виконувач обов'язків ректора

Хмельницького національного університету

Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ