

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Мороза Романа Віталійовича на тему: «Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої сфери» на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування

(протокол розширеного засідання кафедри менеджменту

№ 18 від «17» квітня 2026 р.)

1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з державними науково-технічними програмами, напрямками науково-дослідних робіт університету та кафедри, де здійснювалась підготовка здобувача. Українські підприємства протягом останніх років здійснюють свою діяльність в умовах невизначеності та нестабільності, яка провокується внутрішніми та зовнішніми факторами. Першим фактором нестабільності стала пандемія COVID-19, яка мала значний секторальний вплив. За показником скорочення доданої вартості відбулося скорочення фінансових результатів, чисельності суб'єктів господарювання та зайнятості, а також пропозиції товарів і послуг на ринку, що становило загрозу для економіки України в цілому. Агропродовольчі організації забезпечили стійкість у період поширення пандемії COVID-19. Наступним викликом стало повномасштабне вторгнення у 2022 році з негативним впливом на розвиток агропродовольчої сфери (зменшення земельного фонду та втрата контролю над частиною сільськогосподарських угідь, багаторічних насаджень, пошкодження чи руйнування виробничої інфраструктури, кадровий дефіцит, логістичні проблеми та порушення ланцюгів збуту, цінові та валютні коливання тощо).

За таких умов діяльності підприємств особливої актуальності набуває зміна філософії управління та удосконалення існуючих управлінських технологій, інструментів, пошук нових інноваційних підходів для забезпечення сталого розвитку і стійкості агропромислових організацій. Сприяння

удосконаленню існуючих управлінських технологій агропромислових підприємств повинно відбуватися в синергії зі стейкхолдерами через виключний внесок у формування продовольчої, валютної, бюджетної безпеки держави.

Дисертаційна робота присвячена розробленню нових і удосконаленню існуючих теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери в умовах невизначеності та нестабільності, виконана у 2022-2026 рр. відповідно до плану наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0121U112522).

2. Мета і завдання дослідження полягають у розбудові теоретико-методологічних засад та підготовці методичних рекомендацій щодо функціонування механізмів безпекоорієнтованого управління підприємствами агропродовольчої сфери. Досягнення окресленої мети зумовило вирішення таких наукових завдань: узагальнити теоретичні положення безпекоорієнтованого управління на основі логічного зв'язку базових категорій (безпека, економічна безпека, управління, орієнтованість); обґрунтувати механізм безпекоорієнтованого управління організацією та його відмінні ознаки від управління економічною безпекою; систематизувати підходи до оцінки ефективності управління організацією, стану економічної безпеки; запропонувати методичний підхід до оцінки ефективності управління організацією для потреб безпекоорієнтованого управління; провести дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку організацій агропродовольчої сфери України на основі аналізу макроекономічних та галузевих показників у середньостроковому періоді; провести оцінку стану ефективності управління та економічної безпеки організацій агропродовольчої сфери Черкаської області за авторською методикою; застосувати інструментарій економіко-математичного моделювання до показників економічної безпеки агропродовольчих організацій Черкаської області з використанням розроблених

індивідуальних регресійних моделей; виявити та теоретично обґрунтувати перспективи реалізації безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями на основі стейкхолдерівського підходу як результату ефективної взаємодії та постійного діалогу між різними групами стейкхолдерів; обґрунтувати організаційно-економічні заходи безпекоорієнтованого управління за функціональними складовими економічної безпеки для досягнення безпечного стану агропродовольчих організацій Черкаської області з ознаками сталого розвитку, стійкості до внутрішніх та зовнішніх загроз, конкурентоспроможності відповідно до викликів воєнного стану.

3. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій. У дисертаційній роботі Мороза Р. В. чітко визначені об'єкт та предмет дослідження, а також окреслена мета роботи. Автор поступово вирішував поставлені завдання, слідуючи структурованому та логічному плану дослідження, що дозволило досягти запланованої мети. Зміст дисертаційної роботи охоплює всі проблемні аспекти теми. Належний рівень обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій, викладених у дисертації, підтверджується використанням широкого спектра літературних джерел, що забезпечує їхню достовірність та наукову цінність. Результати дисертаційної роботи мають вагомe значення для подальшого розвитку теоретичних і методичних засад безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери. У дослідженні запропоновано нові підходи до формування та реалізації безпекоорієнтованого управління, які спрямовані на підвищення стійкості організацій до внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах невизначеності та нестабільності. Робота містить комплексний аналіз сучасного стану економічної безпеки агропродовольчих організацій, а також розробку практичних рекомендацій, моделей та механізм управління, що дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень, посилити адаптивність підприємств до кризових явищ і забезпечити їх довгострокову стабільність. Наукові положення, висновки та рекомендації є логічно взаємопов'язаними,

послідовно викладеними та належним чином аргументованими. Достовірність отриманих результатів підтверджується застосуванням сучасних методів наукового дослідження, використанням офіційних статистичних даних і матеріалів діяльності підприємств. Практична спрямованість дисертаційної роботи свідчить про можливість використання її результатів у діяльності суб'єктів господарювання, органів управління та у подальших наукових дослідженнях за відповідною тематикою. Загалом рівень обґрунтованості та достовірності результатів дослідження відповідає вимогам, що ставляться до дисертаційних робіт за спеціальністю 073 «Менеджмент».

4. Наукова новизна одержаних результатів проведених досліджень полягає у поглибленні теоретико-методичного підґрунтя та формуванні прикладних засад розбудови системи безпекоорієнтованого менеджменту в організаціях агропродовольчої сфери в умовах підвищеної нестабільності. У межах дисертаційної роботи було вдосконалено концептуальні положення управління організацією, яке, на відміну від традиційних підходів, трактується як нова управлінська філософія. Вона базується на забезпеченні стійкості до загроз та стабільному зростанні через безперервний цикл ідентифікації ризиків за кожним управлінським рішенням. Разом із цим модернізовано діагностичний інструментарій оцінки ефективності менеджменту, що передбачає аналіз за трьома векторами: стабільністю розвитку, чутливістю до зовнішніх дестабілізаційних чинників та внутрішнім станом функціональних складових економічної безпеки.

Окрему увагу приділено вдосконаленню методики оцінювання безпеки в умовах воєнного стану, що дозволяє враховувати специфічні потреби щодо бронювання персоналу, облаштування укриттів, участі в програмах державної підтримки та забезпечення енергоавтономності. Також було диференційовано модель реалізації безпекоорієнтованого управління на основі стейкхолдерського підходу, що визначає роль міжнародних та державних інституцій у забезпеченні продовольчої, фінансової та макроекономічної безпеки.

Подальшого розвитку набув понятійно-категоріальний апарат, зокрема зміст поняття «економічна безпека» було переосмислено через здатність підприємства до відновлення після воєнних дій, а також механізм управління, який базується на принципах превентивності, адаптивності, індикативності та єдиного підходу до звітності в межах безпекового контуру підприємства.

5. Повнота опублікування результатів дисертації та особистий внесок здобувача до наукових публікацій, опублікованих зі співавторами. Основні положення та результати дисертаційного дослідження висвітлено в 9 наукових працях, з яких 4 статті у наукових фахових виданнях України та 5 матеріалів Міжнародних та Всеукраїнських наукових конференцій.

6. Список опублікованих праць за темою дисертації:

Статті у наукових фахових виданнях України, включених до переліку

МОН України (категорія Б)

1. Мороз Р. Стейкхолдери безпекоорієнтованого управління агропродовольчими підприємствами. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління.* 2026. Вип. 7. DOI:<https://doi.org/10.54929/3041-2390-2026-07-04-08> (0,9 умов. друк. арк.).

2. Мороз Р. В. Інструментарій моделювання показників для цілей безпекоорієнтованого управління підприємством. *Сталий розвиток економіки.* 2026. № 1 (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-72> (0,6 умов. друк. арк.).

3. Мороз Р.В. Макроекономічна нестабільність як фактор активізації безпекоорієнтованого управління підприємством. *Актуальні питання економічних наук.* №9. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15118733> (0,5 умов. друк. арк.).

4. **Мороз, Р.,** Загороднюк, О. Постулати безпекоорієнтованого управління підприємством. *Економіка та суспільство.* (68). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-116> (0,6 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,3 умов. друк. арк. і полягає у визначенні основних вимог до організації безпекоорієнтованого управління).

Публікації за матеріалами наукових конференцій

5. Мороз Р. В. Економічна безпека та мотивація діяльності підприємств у період повномасштабного вторгнення в Україну. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: збірник матеріалів XV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23 жовтня 2025 р. Уманський національний університет, факультет менеджменту. Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2025. С. 194-196. (0,1 ум. др. арк.).

6. Мороз Р. В. Макроекономічна нестабільність та її вплив на фінансову безпеку суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери. *II Міжнародна науково-практична конференція «Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах»*. Державний податковий університет 26 лютого 2025 року. С. 11-12. (0,1 ум. др. арк.).

7. Мороз Р. В. Механізм безпекоорієнтованого управління суб'єктом господарювання. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи*: збірник матеріалів XV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23 жовтня 2025 р. Уманський національний університет, факультет менеджменту. Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2025. С. 196-198. (0,1 ум. др. арк.).

8. Мороз Р. Державна підтримка агарних підприємств для підвищення рівня економічної безпеки. *Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів*: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 05 листопада 2025 р., м. Київ. К.: НУХТ, 2025. С. 86-88. (0,1 ум. др. арк.).

9. Загороднюк О. В., Горбатюк М. І., Мороз Р. В. Сутність та особливості управління фінансовими результатами підприємства. *Матеріали XXVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Science and Technology of the Future: Advanced Views»*. Мадрид, Іспанія. 26-28 червня 2024. С. 74-80. (0,35 ум. др. арк., особистий внесок автора становить 0,15 ум. др. арк. і полягає у обґрунтуванні підходів до управління фінансовими ресурсами).

7. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації полягає у розробленні нових і удосконаленні існуючих теоретико-методичних положень і

практичних рекомендацій щодо безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери.

Результати наукового дослідження розглянуті та опрацьовані Виконавчим комітетом Лип'янської сільської ради Звенигородського району Черкаської області. Підтверджено практичне значення пропозицій автора щодо доцільності впровадження безпекоорієнтованого управління агропродовольчими організаціями Черкаської області на засадах стейкхолдерівського підходу, синергії управлінських дій та об'єднанні зусиль внутрішніх та зовнішніх 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 (довідка № 210 від 05.03.2026).

Рекомендації дисертаційного дослідження мають прикладний аспект та практичне значення для організацій агропродовольчої сфери. Для підвищення рівня економічної безпеки СТОВ «Іскра» рекомендовано впровадити безпекоорієнтоване управління з впровадженням наступних рекомендацій: оптимізації 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. Прийнято до впровадження СТОВ «Іскра» (довідка від 23.12.2025).

Рекомендації дисертаційного дослідження використанні ПОСП «Уманський тепличний комбінат» при формуванні безпекоорієнтованого управління підприємством за напрямками інтеграції оцінки стану економічної безпеки до критеріїв ефективності діяльності підприємства, впровадження змін до інформаційних систем та інтегрування модуля з оцінки економічної безпеки (довідка від 08.01.2026).

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).

8. Характеристика структури дисертації, її мови та стилю викладення. Дисертаційна робота характеризується цілісністю та логічною послідовністю висвітлення матеріалу, складається з трьох розділів, які знаходяться у логічному взаємозв'язку та комплексно розкривають досліджувану проблему. Мова та стиль дисертації відповідає критеріям науковості та характеризується смисловою точністю, логічністю, дотриманням стилістичних норм і зв'язків у реченні, простотою викладу.

Дисертаційну роботу Мороза Романа Віталійовича на тему: «Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої сфери», подану на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент оформлено відповідно до вимог Державного стандарту України 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення». Робота відповідає вимогам п. 6 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) та Вимогам до оформлення дисертації, затвердженими Наказом МОН України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами).

За формою, змістом, глибиною розроблення та обґрунтуванням висновків дисертаційна робота є кваліфікованою науковою працею, виконаною на високому теоретичному та методичному рівні. У дослідженні представлено науково обґрунтовані результати, що спрямовані на вирішення важливого наукового завдання щодо розроблення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій із впровадження безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери. Отримані результати сприяють

поглибленню наукових підходів до забезпечення економічної безпеки підприємств, підвищення їх стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз та формування передумов сталого розвитку в умовах невизначеності та нестабільності.

Дисертаційна робота Мороза Р. В. на основі обговорення та висновків визнана закінченою самостійною науково-дослідною роботою, що відповідає вимогам до дисертаційних робіт у галузі управління та адміністрування.

9. Дотримання принципів академічної доброчесності. Аналіз матеріалів дисертації та наукового доробку автора підтвердив відсутність ознак порушень академічної доброчесності. Зокрема, не виявлено фактів плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації даних. Робота Р.В. Мороза є завершеним самостійним дослідженням, яке повністю відповідає галузевим вимогам до дисертацій у сфері управління та адміністрування.

10. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації:

1. У роботі сформульовано три ключові постулати безпекоорієнтованого управління: забезпечення стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз, досягнення високого рівня конкурентоспроможності та забезпечення сталого збалансованого розвитку. Такий підхід є методологічно виваженим. Разом із тим у підрозділі 2.2 оцінювання внутрішнього стану економічної безпеки здійснюється за одними групами складових, тоді як у підрозділі 3.3 їх структура істотно доповнюється з урахуванням умов воєнного стану (енергетична, кадрово-соціальна, податкова складові). Це свідчить про доцільність більш чіткої логічної ув'язки між базовою моделлю оцінювання та її подальшою адаптацією до кризових умов функціонування.

2. У підрозділах 2.2 та 2.3 результати діагностики економічної безпеки організацій переважно подані у вигляді розподілу підприємств за відповідними станами (оптимальний, задовільний, небезпечний тощо). Водночас відсутність конкретних числових значень інтегральних індексів дещо обмежує аналітичну глибину сприйняття отриманих результатів, ускладнює порівняння окремих об'єктів дослідження та перевірку рівня варіації показників. Доцільним було б

доповнити зазначені результати табличним представленням абсолютних значень індикаторів.

3. Практична апробація запропонованих адаптаційних заходів безпекоорієнтованого управління здійснена на прикладі СТОВ «Іскра» та ПОСП «Уманський тепличний комбінат». Наведені приклади є показовими, однак з огляду на значну неоднорідність організацій агропродовольчої сфери за масштабами діяльності, ресурсним забезпеченням, спеціалізацією та організаційно-правовими формами, доцільним було б розширити коло об'єктів апробації. Це дозволило б підвищити репрезентативність практичних висновків та універсальність запропонованих рекомендацій.

4. У тексті дисертації паралельно використовуються поняття «аграрні організації», «агропромислові організації» та «агропродовольчі організації». Водночас їх змістове співвідношення не завжди розкрито достатньо чітко. Оскільки саме термін «агропродовольчі організації» винесено у назву дисертації, доцільним було б на початку дослідження сформулювати уніфікований понятійно-категоріальний апарат із визначенням меж застосування кожної категорії та особливостей їх використання у роботі.

5. У підрозділі 1.1 автором проведено бібліографічний аналіз зарубіжних наукових публікацій за тематикою безпекоорієнтованого управління, що позитивно характеризує глибину опрацювання наукової літератури та рівень теоретичної підготовки здобувача. Разом із тим у подальшому узагальненні наукових підходів до трактування сутності поняття «безпекоорієнтоване управління» (табл. 1.1) переважають вітчизняні наукові позиції. Наукова цінність роботи була б ще вищою за умови ширшої інтеграції міжнародного досвіду, зокрема щодо моделей побудови безпечних систем управління, ризик-адаптивних механізмів та методів оцінювання їх результативності..

6. У підрозділі 1.3 при формуванні інтегрального показника ефективності управління для цілей безпекоорієнтованого управління використано формулу Фішберна, за якою найбільшу вагу надано індексу чутливості організації до факторів-загроз зовнішнього середовища. Водночас результати емпіричних

розрахунків, наведених у підрозділі 2.1, свідчать про відносно низький рівень чутливості більшості досліджуваних організацій до таких загроз. Це обумовлює необхідність додаткового пояснення обраної системи пріоритетності показників або проведення альтернативного сценарного зважування.

7. Система показників, запропонована у табл. 1.4 для оцінювання ефективності управління організацією загалом є обґрунтованою та придатною до практичного використання. Разом із тим, вона сформована переважно на основі кількісної інформації фінансової звітності та офіційних реєстрів. У сучасних умовах невизначеності доцільним було б посилити методичний інструментарій за рахунок якісних методів дослідження: анкетування керівників, експертного оцінювання, виявлення управлінських бар'єрів, рівня готовності до змін та сприйняття ризиків персоналом.

8. У роботі обґрунтовано доцільність стейкхолдерівського підходу як основи впровадження безпекоорієнтованого управління через налагодження ефективної взаємодії між внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами. Зазначений підхід має значний потенціал. Водночас прикладна значущість результатів могла б бути посилена шляхом підготовки конкретних управлінських пропозицій для органів регіональної влади та центральних органів виконавчої влади щодо підтримки економічної безпеки агропродовольчих організацій, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Разом з тим, зазначені зауваження та дискусійні положення не мають принципового характеру, не впливають на загальну високу оцінку дисертаційної роботи та не знижують її наукової новизни, теоретичної значущості й практичної цінності. Вони відображають наукову дискусію, що виникла під час розгляду результатів дослідження, і можуть бути використані здобувачем у подальшій науково-дослідній та практичній діяльності.

11. Загальний висновок.

Дисертаційне дослідження, виконане Морозом Романом Віталійовичем на тему «Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої сфери», є

самостійною кваліфікаційною науковою працею, у якій представлено вирішення актуального наукового завдання щодо теоретичного обґрунтування та розвитку підходів до безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери. У роботі удосконалено понятійний апарат у сфері безпекоорієнтованого управління, а також розроблено науково обґрунтовані практичні рекомендації щодо підвищення рівня економічної безпеки, стійкості та ефективності функціонування агропродовольчих організацій в умовах невизначеності та нестабільності.

Текст дисертації викладено доступною мовою, сучасним науковим стилем з критичним аналізом та висновками. Основні положення та висновки дисертації отримані автором самостійно. Не викликають сумніву результати дисертаційної роботи та положення наукової новизни, які абсолютно відповідають змісту проведеного дослідження.

Постановка завдань, визначення об'єкту, предмету та мети дослідження чіткі й зрозумілі та повною мірою відповідають встановленим вимогам. Поставлені в дисертаційній роботі завдання вирішені повною мірою, що підтверджується отриманими науковими результатами та ґрунтовними практичними рекомендаціями щодо вдосконалення системи безпекоорієнтованого управління організаціями агропродовольчої сфери, підвищення рівня їх економічної безпеки, адаптивності до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також забезпечення стабільності функціонування в умовах сучасних викликів. Структура та обсяг дисертаційної роботи відповідають встановленим вимогам до наукових праць такого рівня.

Наукові положення, висновки та рекомендації повністю обґрунтовані й аргументовані, містять наукову новизну й отримали необхідну апробацію на науково-практичних конференціях. У публікаціях здобувача знайшли відображення всі положення дисертаційного дослідження. Основні результати роботи характеризуються внутрішньою логічною цілісністю, послідовністю викладу та належним рівнем методологічного опрацювання.

За результатами аналізу дисертації, оприлюднених наукових праць та обговорення на розширеному засіданні кафедри менеджменту (протокол № 18 від 17.04.2026 р.), роботу Мороза Р.В. на тему «Безпекоорієнтоване управління в організаціях агропродовольчої сфери» визнано закінченим самостійним дослідженням. У дисертації представлено авторські науково обґрунтовані результати, спрямовані на розв'язання важливого завдання – формування практичного інструментарію безпекоорієнтованого менеджменту в агропродовольчій сфері.

Дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 Менеджмент та вимогам п. 6 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) і може бути рекомендована до подання до захисту на здобуття ступеня доктора філософії у разовій спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Головуючий на розширеному засіданні кафедри менеджменту Уманського національного університету доктор економічних наук, декан факультету менеджменту

Інна НОВАК

«23» квітня 2026 року

Підпис <i>Інна Новак</i>
ЗАСВІДЧУЮ
Завідувач канцелярії Уманського національного університету
<i>Мороз Р.В.</i>
<i>23.04.2026</i>