

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Ректор

Львівського державного  
університету внутрішніх справ  
доктор юридичних наук, професор



**Дмитро ШВЕЦЬ**

### **ВИСНОВОК**

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення  
результатів дисертації Володимира МОЙСИ на тему  
«Управління кризовими ситуаціями на підприємстві»,  
поданої на здобуття ступеня доктора філософії  
у галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент» (міждисциплінарна освітньо-наукова  
програма «Економічна безпека соціально-економічних систем» за  
спеціальностями 073 «Менеджмент», 051 «Економіка»)**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ, заслухавши на розширеному засіданні публічну презентацію наукових результатів дисертації Володимира МОЙСИ на тему «Управління кризовими ситуаціями на підприємстві», а також оцінку рецензентів та учасників фахового семінару, проведеного 02 березня 2026 року, констатує наступне:

**Актуальність теми** дисертації визначається тим, що сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та зростанням кількості кризових чинників, що негативно впливають на стабільність і результативність господарської діяльності. Глобалізаційні процеси, посилення конкуренції, циклічність економічного розвитку, цифрова трансформація, а також соціально-економічні та геополітичні виклики зумовлюють виникнення кризових ситуацій різного походження, масштабу й тривалості. За таких умов здатність підприємств своєчасно ідентифікувати кризові загрози, ефективно реагувати на них та забезпечувати відновлення діяльності набуває ключового значення.

Практика господарювання свідчить, що значна частина підприємств виявляється неготовою до системного управління кризовими ситуаціями, що призводить до втрати фінансової стійкості, зниження конкурентоспроможності, порушення виробничо-господарських зв'язків, а в окремих випадках — до

банкрутства. Особливо загострилася ця проблема в умовах глобальних криз останніх років, які продемонстрували обмеженість традиційних підходів до антикризового управління та потребу у формуванні нових управлінських механізмів, орієнтованих не лише на подолання наслідків криз, а й на їх попередження та мінімізацію негативного впливу.

У наукових дослідженнях управління кризовими ситуаціями переважно розглядається фрагментарно – через призму фінансового оздоровлення, санації чи банкрутства, що не повною мірою враховує комплексний характер кризових процесів на підприємстві. Недостатньо опрацьованими залишаються питання інтеграції кризового управління у загальну систему менеджменту підприємства, взаємозв'язку кризових ситуацій з ризик-менеджментом, стратегічним управлінням, управлінням знаннями та безпековим забезпеченням.

З огляду на це, особливої наукової та практичної значущості набуває дослідження проблем управління кризовими ситуаціями на підприємстві, спрямоване на розробку теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи управління кризами, підвищення адаптивності та стійкості підприємств у нестабільному середовищі. Актуальність теми також зумовлена потребами вітчизняної економіки у впровадженні сучасних управлінських підходів, здатних забезпечити довгостроковий розвиток підприємств в умовах постійних трансформацій та кризових викликів.

Дисертацію виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Львівського державного університету внутрішніх справ в межах теми науково-дослідної роботи «Економічна безпека соціально-економічних систем: проблеми теорії та практики» (0121U112498, 0124U004437).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій в системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах.

Досягнення обраної мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- удосконалити теоретико-методичний підхід до визначення безпекових аспектів управління підприємством;
- сформулювати сучасний понятійно-термінологічний базис управління кризовими ситуаціями;
- обґрунтувати концептуальні засади системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві;
- запропонувати науково-практичний підхід до оцінювання ефективності системи управління кризовими ситуаціями на підприємствах України в сучасних умовах;
- розробити технологію протидії чинникам, що уможливають утворення кризової ситуації на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень;
- побудувати модель формування й застосування обліково-аналітичного забезпечення в системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві;

– розробити механізм ідентифікації слабких сигналів в системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах.

*Об'єкт дослідження* – система управління кризовими ситуаціями на підприємстві.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні, наукові та прикладні положення управління кризовими ситуаціями на підприємстві.

**Методи дослідження.** В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – при дослідженні сутнісних характеристик та еволюції базових понять досліджуваної теми; *аналізу та синтезу* – для окреслення тенденцій що характеризують систему управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах; *непараметричні статистичні* – для оцінювання суттєвості впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на систему управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах; *анкетування та експертного аналізу* – для створення переліку базових індикаторів, групування їх по основним складовим, встановлення відповідної шкали та вагових значення при оцінюванні ефективності системи управління кризовими ситуаціями на підприємствах України в сучасних умовах; *моделювання* – для удосконалення системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві через обліково-аналітичне забезпечення; *найменших квадратів* – для оцінювання впливу трансформацій в кон'юнктурі ринку української продукції на утворення кризових ситуацій для підприємств; *морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату за проблемою; *графічний* – під час наочного подання теоретичного та методичного матеріалу; *історико-логічний* – для дослідження еволюції теорій і практик управління кризовими ситуаціями; *абстрактно-логічний* – задля теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти України, провідна науково-практична література, статистичні дані Державної служби статистики України, звітність і первинна документація сільськогосподарських підприємств, результати анкетування, ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні та розвитку теоретико-методичних положень і розробленні науково-методичних рекомендацій з управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах. У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати:

*удосконалено:*

– теоретико-методичний підхід до визначення безпекових аспектів управління підприємством, який, на відміну від існуючих, ґрунтується не лише на систематизації, узагальненні та критичному аналізі теоретичних засад, але й на глибокому уточненні змісту базових категорій «управління», «управління підприємством», «безпека», що дозволило сформуванню авторську теоретичну модель, яка поєднує одночасно функціональні, процесні та безпекові складові разом із сучасними концепціями менеджменту та дозволяє визначати вектор наслідків нехтування безпековим аспектом у процесі управлінської діяльності;

– понятійно-термінологічний базис управління кризовими ситуаціями на підприємстві, який, на відміну від наявних, відзначається комплексною систематизацією та логічною інтеграцією базових категорій «криза», «кризова ситуація», «управління кризовою ситуацією», що дало змогу уточнити зміст і взаємозв'язок цих понять та запропонувати авторське бачення сутності поняття «управління кризовими ситуаціями», основу якого запропоновано визначати за чотирма складовими: проактивність та превентивність, інтеграція безпекової складової, адаптивність і гнучкість, результативність;

– науково-практичний підхід до оцінювання ефективності системи управління кризовими ситуаціями на підприємствах України в сучасних умовах, який, на відміну від існуючих, базується на застосуванні комплексного інтегрованого методу оцінювання через застосування інтегрального показника на основі чотирьох ключових складових (економіко-фінансова, інформаційна, кадрова, технічна), завдяки чому уможливується встановлення рівня прийнятності поточної системи реагування на кризову ситуацію та закладення методологічного підґрунтя для удосконалення стратегій і програм антикризового управління на основі об'єктивної, комплексної та структурованої діагностики;

– механізм ідентифікації слабких сигналів у системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах, який, на відміну від наявних, передбачає урахування інтересів і цілей єдиного управлінського вектору, що поєднує антикризові та безпекові пріоритети в узгодженій системі рішень, що дозволяє встановлення чіткої взаємоузгодженості та координації між усіма суб'єктами в процесі своєчасного виявлення нових слабких сигналів, які потенційно можуть сигналізувати про виникнення кризової ситуації.

*набули подальшого розвитку:*

– концептуальні засади функціонування системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві, які, на відміну від існуючих, вирізняються виокремленням та структуризацією завдань, принципів, засобів, функцій і методів реагування на кризові ознаки задля формування чіткої послідовності траєкторії функціонування цієї системи в сучасних умовах, починаючи від ідентифікації кризових ситуацій (визначення джерел та симптомів кризових явищ; аналіз чинників, що спричиняють кризові явища; аналіз перербігу кризової ситуації) й закінчуючи відповідним реагуванням на них;

– технологія протидії чинникам, що уможливають виникнення кризових ситуацій на підприємстві у процесі прийняття управлінських рішень, яка вирізняється поміж інших, встановленням чіткої системної взаємозалежності між виокремленими чинниками, та проведенням порівняльного аналізу з ранжуванням кожного із них за ступенем вагомості впливу на стабільність функціонування підприємства з метою отримання належної інформації для подальшої реалізації антикризових заходів у залежності від рівня важливості чинників;

– модель формування і застосування обліково-аналітичного забезпечення в системі управління кризовими ситуаціями на підприємстві, яка, на відміну від відомих підходів, відзначається виокремленням у її структурі трьох взаємопов'язаних підсистем (облікової, аналітичної та контролінгу), що

забезпечує комплексність збору, оброблення та використання наявної інформації і дозволяє побудувати архітектуру етапів формування обліково-аналітичного забезпечення (від визначення мети в задоволенні інформаційних потреб ключових суб'єктів управління до підтримки реалізації розроблених управлінських рішень), яка дозволяє узгоджувати процеси управління з елементами антикризового менеджменту у сучасних умовах.

**Теоретичне значення одержаних результатів** полягає у формуванні наукового підходу щодо розвитку теоретичних та методичних засад, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання щодо управління кризовими ситуаціями на підприємстві.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення управління кризовими ситуаціями на підприємстві в сучасних умовах. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені в дисертаційній роботі, безпосередньо використані такими підприємствами: ТОВ «Львівагропродукт» (Довідка про впровадження № 63/25 від 23.10.2025), ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»» (Довідка про впровадження № 14\_25 від 14.10.2025), ТОВ «Фенікс Агро Трейд» (Довідка про впровадження № 1/30.10.2025 від 30.10.2025), ТОВ «Агрокомпанія «РАТА»» (Довідка про впровадження № 1 від 16.09.2025).

Наукові розробки та теоретичні узагальнення дисертаційної роботи впроваджені в освітній процес та наукову діяльність Львівського державного університету внутрішніх справ (Акт про впровадження результатів дисертації в наукову діяльність ЛьвДУВС № 23 від 24.09.2025, Акт про впровадження результатів дисертації у освітній процес ЛьвДУВС № 63 від 24.09.2025).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (225 найменувань на 22 сторінках) і 11 додатків, розміщених на 16 сторінках. Загальний обсяг наукової роботи становить 218 сторінок, із яких основний текст – 172 сторінок, які містять 41 рисунок і 12 таблиць.

**Особистий внесок здобувачка.** Сформульовані в дисертації положення, узагальнення, висновки, рекомендації, пропозиції обґрунтовані на підставі особистих досліджень у результаті опрацювання та аналізу наукових, нормативних і статистичних джерел.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти: «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни» (м. Львів, 18 листопада 2022 р.); Міжвузівська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 23 березня 2023 р.); Круглий стіл «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 12 травня 2023 р.); XXV International Scientific and

Practical Conference «Modernity and Scientific Youth Trends» (м. Гамбург, Німеччина, 03–05 липня 2023 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 23–25 листопада 2023 р.); Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)» (м. Львів, 24 листопада 2023 р.); Third International Conference on Economics, Accounting and Finance (м. Таллінн, Республіка Естонія, 15 грудня 2023 р.); Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти «Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни» (м. Львів, 22 листопада 2024 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації» (м. Кропивницький, 30 січня 2025 р.).

**Публікації.** Положення та висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано у 13 наукових працях, серед яких: 1 стаття індексована наукометричною базою SCOPUS; 3 статі у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 9 наукових праць у збірниках за матеріалами конференцій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

**Результати дослідження попередньо оприлюднено у публікаціях здобувача за темою дисертації:**

***Праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації***

1. Franchuk V., Moysa V. Features of the adoption and implementation of management decisions in the system of countering crisis situations at the enterprise. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2023. Вип. 1. С. 112-116. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-15> (особистий внесок здобувача: визначено ключові напрямки протидії кризовим ситуаціям на підприємстві).

2. Мойса В.В. Характеристика системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-06>

3. Franchuk, V., Nakonechna, N., Moysa, V., Blahuta, Y., & Kinarov, V. Counteracting legal and economic risks of enterprises under martial law. *Social and Legal Studios*, 7(3), 2024, 159-168. <https://doi.org/10.32518/sals3.2024.159> (особистий внесок здобувача: охарактеризовано ключові ризики, які уможливають утворення кризових ситуацій на підприємстві).

4. Мойса В.В. Засади реагування на кризові ситуації в умовах змін динамічності зовнішнього середовища: виклики для системи управління. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2025. Вип. 1. С. 30-37. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-4>

***Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації***

5. Мойса В.В. Особливості управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти* (м. Львів, 18 листопада 2022 р.). Львів: ЛьВДУВС, 2022. 444 с. С.240-241.

6. Мойса В.В. Теоретичні засади системи управління кризовими ситуаціями на підприємстві. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи*: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2023. С.84-86.

7. Франчук В.І., Мойса В.В. Сутність безпекових аспектів управління підприємством. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави*: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року). Львів: ЛьвДУВС, 2023. 234 с. С.101-104

8. Franchuk V., Moysa V. Key functional aspects of the crisis management system at the enterprise. *Modernity and scientific youth trends: Abstracts of XXVI International Scientific and Practical Conference (July 03 – 05, Hamburg, Germany, 2023)*. Hamburg: European Conference. Pp. 25-27.

9. Франчук В.І., Мойса В.В. Сучасна система управління кризовими ситуаціями на підприємстві: безпековий аспект. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : Мат. ІХ Всеукраїн. наук.-практ. конф. (23–25 листопада 2023 р., м. Львів). Львів: Українська академія друкарства, 2023. 200 с. С. 166-167.

10. Мойса В.В. Основні джерела кризових ситуацій на підприємствах. Вимушена трудова міграція та її вплив на бізнес в Україні. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)*: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 24 листопада 2023 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2023. 468 с. С. 285-286.

11. Moysa T, Moysa V. An innovative approach to the formation of the enterprise's security potential in the context of crisis situations. 3rd International Conference on economics, accounting and finance (December 15, 2023, Estonia, Tallinn, Scientific Center of Innovative Research) PP. 22-24

12. Мойса В.В. Врахування безпекового аспекту під час прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання)*: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 листопада 2024 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2024. С. 265-266

13. Франчук В.І., Мойса В.В. Протидія кризовим ситуаціям на підприємствах: виклики для системи управління. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. (30 січня 2025 р, м. Кропивницький) Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, 2025. Частина І. 271 с. С. 175-176.

**З огляду на викладене, можна резюмувати, що дисертація Володимира МОЙСИ на тему «Управління кризовими ситуаціями на підприємстві», подана на здобуття ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (міждисциплінарна освітньо-наукова програма «Економічна безпека соціально-економічних систем» за спеціальностями 073 «Менеджмент», 051 «Економіка»):**

1) містить елементи наукової новизни, а її результати мають теоретичне і практичне значення для вітчизняної економічної науки та безпекознавства;

2) виконана дисертантом самостійно, отримані теоретичні висновки і результати демонструють особисті дослідження автора;

3) відображена в 13-ти публікаціях, зокрема: одній статті у виданні, яке індексоване наукометричною базою SCOPUS, трьох статтях, опублікованих у наукових фахових виданнях, перелік яких затверджено МОН України, а також у дев'яти тезах доповідей на науково-практичних заходах, що демонструє повноту попереднього оприлюднення результатів дослідження;

4) відповідає Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261, Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40, Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, а також положенням міждисциплінарної освітньо-наукової програми «Економічна безпека соціально-економічних систем» для підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – доктора філософії – за спеціальностями 073 «Менеджмент», 051 «Економіка» у Львівському державному університеті внутрішніх справ;

5) рекомендується до захисту на здобуття ступеня доктора філософії у галузі знань **07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»** (міждисциплінарна освітньо-наукова програма «Економічна безпека соціально-економічних систем»).

**Головуючий на засіданні кафедри:  
професор кафедри менеджменту та  
економічної безпеки  
навчально-наукового інституту управління,  
психології та безпеки  
Львівського державного  
університету внутрішніх справ  
доктор економічних наук, професор**



**Ярослав ПУШАК**