

РЕЦЕНЗІЯ

**на дисертацію Мотузенко Оксани Володимирівни
«Кадровий аудит в системі управління ризиками компанії»,
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 – Менеджмент**

1. Актуальність обраної теми та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. У сучасних умовах високої турбулентності бізнес-середовища, зростання складності управлінських рішень та динаміки внутрішніх і зовнішніх ризиків, питання забезпечення кадрової стійкості організації набуває особливої ваги. Людський капітал розглядається як стратегічний ресурс, а системне управління ризиками у сфері персоналу стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності компаній. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток інструментарію кадрового аудиту як превентивного механізму ідентифікації, оцінювання та мінімізації персональних ризиків. Проте в українській науковій традиції кадровий аудит переважно розглядався крізь призму контролю й обліку персоналу, без належного поєднання з концепцією ризик-менеджменту. Це зумовлює потребу у комплексному теоретико-методичному осмисленні кадрового аудиту в системі управління ризиками компаній.

Обрана тема дисертаційного дослідження повною мірою відповідає пріоритетним напрямам розвитку науки в галузі управління персоналом, організаційного розвитку та ризик-менеджменту. Дослідження виконано в межах плану науково-дослідних робіт ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», а саме теми: «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378). У межах цієї

тематики авторкою здійснено поглиблений аналіз кадрового аудиту як інструменту управління ризиками, що дозволило сформулювати авторське бачення щодо його організації, структурування процесу та інтеграції у систему стратегічного управління персоналом.

Таким чином, тема дисертації Мотузенко Оксани Василівни є актуальною як з наукової, так і з прикладної точки зору, та тісно пов'язана з реалізацією актуальних наукових програм і стратегічних завдань трансформації управління у вітчизняних компаніях.

2. Основні наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані в дисертації, їх новизна, рівень обґрунтованості. У дисертації Оксани Василівни Мотузенко сформульовано низку важливих наукових положень, які є концептуальним внеском у розвиток теорії та практики кадрового аудиту в контексті системи управління ризиками компанії. Основні положення відображають цілісну авторську концепцію інтеграції кадрового аудиту в систему ризик-менеджменту та обґрунтовані на основі аналізу сучасних наукових підходів, узагальнення емпіричних даних, практичної апробації та розробленої методики:

вперше:

- обґрунтовано місце кадрового аудиту як інтегрованого інструменту системи управління ризиками компанії та запропоновано структурований підхід до його реалізації, з метою забезпечення цілісного охоплення процесів ідентифікації кадрових ризиків, аналізу кадрової документації, оцінки компетентностей персоналу та впровадження відповідних управлінських рішень, що дасть можливість підвищити стійкість організації до внутрішніх загроз, забезпечити відповідність нормативним вимогам і зміцнити конкурентоспроможність компанії в умовах динамічного середовища;

- розроблено комплексний механізм впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками підприємства, що інтегрує

функціональні, організаційні та інформаційно-аналітичні компоненти, з метою системного охоплення етапів ідентифікації ризиків персоналу, оцінювання ефективності управління людськими ресурсами та реалізації коригувальних заходів для нейтралізації виявлених загроз, що дасть можливість суттєво підвищити прозорість кадрових процесів, зменшити втрати персоналу, оптимізувати використання ресурсів і зміцнити антикризову стійкість компанії в умовах невизначеності;

удосконалено:

- методичний підхід до оцінювання ключових показників ефективності роботи персоналу, яке було здійснено шляхом застосування багатофакторного аналізу з урахуванням професійних компетенцій, рівня продуктивності, мотиваційної зацікавленості працівників та відповідності їх діяльності стратегічним цілям організації, що, на відміну від традиційних одномірних оцінок, забезпечує комплексну характеристику трудового потенціалу персоналу, враховуючи як кількісні, так і якісні чинники, та дало змогу не лише визначати поточний рівень ефективності персоналу, а й прогнозувати потенційні ризики для бізнес-процесів та своєчасно впроваджувати превентивні управлінські рішення;
- методику оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту в системі управління ризиками підприємств, яке було здійснено шляхом включення до оцінювання комплексу показників, що охоплюють стабільність кадрового складу, рівень залученості працівників, відповідність їх компетенцій стратегічним цілям організації та дотримання вимог трудового законодавства, що, на відміну від існуючих підходів, орієнтованих переважно на формальні адміністративні критерії, враховує як якісні, так і поведінкові аспекти управління персоналом, та дало змогу підвищити точність і своєчасність виявлення кадрових ризиків, а також розробляти ефективні превентивні управлінські заходи у сфері HR-ризик-менеджменту;

дістали подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат кадрового аудиту в системі управління ризиками, зокрема уточнено зміст понять: «ризик», «управління ризиками», «кадровий аудит», «механізм кадрового аудиту», «механізм впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії», «методика оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту», що забезпечило формування узгодженого підходу до аналізу ризиків персоналу й розробку алгоритмів аудиту з урахуванням автоматизації та цифрової аналітики;
- вивчення міжнародного досвіду організації кадрового аудиту з урахуванням вимог стандартів ISO 9001, ISO 45001 та ISO 27001, яке було здійснено шляхом аналізу міжнародних підходів до забезпечення якості, охорони праці та інформаційної безпеки в контексті управління персоналом, що, на відміну від традиційного розгляду кадрового аудиту виключно як інструменту контролю, дозволило розкрити його міждисциплінарну природу та стратегічне значення в системі управління ризиками, та дало змогу обґрунтувати кадровий аудит як ефективний інструмент оцінювання ризиків, оптимізації управлінських процесів і підвищення загальної стійкості організації;
- систематизація сучасних інструментів HR-аналітики, яке було здійснено шляхом узагальнення практик застосування цифрових платформ моніторингу персоналу, систем оцінювання KPI, індикаторів залученості та адаптації, а також моделей прогнозування поведінкових ризиків, що, на відміну від фрагментарних підходів до аналізу кадрових процесів, дозволило встановити причинно-наслідкові зв'язки між результатами HR-аналітики та ключовими фінансовими ризиками компанії (зокрема, зниженням рентабельності, зростанням витрат на персонал, втратою клієнтів), та дало змогу вдосконалити методики оцінювання ефективності

- роботи персоналу і діагностики стану кадрового аудиту як складової ризик-орієнтованого управління;
- типологізаційне осмислення кадрових ризиків, яке було здійснено на основі результатів емпіричного дослідження із застосуванням анкетування та експертних оцінок, що, на відміну від існуючих підходів, обмежених загальними класифікаціями, дозволило виокремити ключові внутрішні та зовнішні фактори виникнення персонал-орієнтованих загроз із урахуванням специфіки організаційного контексту, та дало змогу сформулювати практичні рекомендації щодо мінімізації цих ризиків шляхом вдосконалення кадрового аудиту як інструменту їхньої ранньої діагностики та превентивного реагування;
 - інформаційне забезпечення системи кадрового аудиту, яке було здійснено шляхом впровадження автоматизованих HR-систем збору, обробки та аналізу даних, що, на відміну від традиційних підходів, заснованих на ручній обробці інформації та фрагментарних джерелах, забезпечує використання інструментів штучного інтелекту й технологій аналізу великих даних для підвищення аналітичної точності та ефективності управлінських процесів, та дало змогу скоротити адміністративні витрати, покращити діагностику кадрових ризиків, формувати прогностичні моделі та оперативно реагувати на потенційні загрози в системі управління персоналом.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в комплексному осмисленні кадрового аудиту як складової управління ризиками, що дозволяє подолати фрагментарність традиційного підходу до оцінки персоналу. Вперше обґрунтовано концептуальні положення щодо взаємозв'язку кадрової безпеки та організаційної стійкості в умовах невизначеності бізнес-середовища.

Рівень обґрунтованості наукових положень підтверджується логічною структурою дослідження, послідовністю викладу, системністю

аналітичного матеріалу, використанням кількісних методів, статистичних джерел і результатами апробації на реальних прикладах. Авторка продемонструвала високу здатність до критичного осмислення наукової літератури, адаптації теоретичних положень до потреб практики та формування власного наукового внеску.

3. Теоретична та практична цінність дисертації. Теоретична та практична цінність дисертації Мотузенко Оксани Василівни полягає у вагомому внеску в розвиток наукових засад кадрового аудиту як ключового інструменту в системі управління ризиками компанії. У роботі обґрунтовано концептуальні основи кадрового аудиту, що дало змогу глибше осмислити його сутність та функціональне призначення в умовах невизначеності та зростання кадрових ризиків. Авторкою уточнено понятійно-категоріальний апарат у сфері кадрового аудиту, зокрема в контексті ризик-менеджменту, розширено уявлення про кадровий аудит як системний процес, що передбачає оцінювання, виявлення, профілактику й мінімізацію ризиків, пов'язаних із людським капіталом. Розроблено нові підходи до класифікації кадрових ризиків, а також визначено методологічні основи оцінювання ефективності кадрового аудиту у забезпеченні організаційної стійкості підприємства.

Практична значущість дослідження виявляється у розробленні дієвого інструментарію для впровадження кадрового аудиту в систему стратегічного управління персоналом компаній. У дисертації запропоновано методичні підходи до моделювання процесу кадрового аудиту, сформовано систему оцінювання ризиків у кадровій сфері, надано конкретні рекомендації щодо зміцнення кадрової безпеки підприємств та організації ефективного кадрового моніторингу. Запропоновані авторкою положення мають прикладне значення для практичної діяльності кадрових служб, фахівців з аудиту, HR-директорів, а також для аналітичної роботи підрозділів внутрішнього контролю підприємств.

Апробація практичних результатів дослідження засвідчує їхню практичну доцільність. Зокрема, окремі елементи та методичні положення дисертаційної роботи були впроваджені у АТ «Подільський цемент» (довідка № 124859/2022 від 26.07.2022 р.), ПрАТ «Фора Рітейл» (довідка № 11/2219 від 26.06.2024 р.), ПрАТ «Сільпо Рітейл» (довідка № 1258/2024 від 02.10.2024 р.), ТОВ «Сільпо-Фуд» (довідка № 22050258/24 від 26.09.2024 р.) та ТОВ «Фоззі Фуд» (довідка № 127/2024 від 15.09.2024 р.).

Крім того, результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі закладів вищої освіти управлінського та економічного профілю, у процесі підвищення кваліфікації менеджерів, а також при розробці тренінгових програм з управління персоналом і ризиками. Таким чином, дисертаційна робота поєднує високий рівень теоретичного узагальнення з орієнтацією на вирішення практичних завдань сучасного корпоративного управління.

4. Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях. Основні результати дисертаційного дослідження Мотузенко Оксани Володимирівни викладені у достатній кількості наукових публікацій, що засвідчує належний рівень апробації та наукової зрілості представлених положень. Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 13 наукових праць загальним обсягом 4,54 др. арк., з яких особисто автору належить 3,22 друк. арк., у тому числі 7 статей, з яких 3 статті – у наукових фахових виданнях України, 4 - у виданнях іноземних держав, з яких 2 статті індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus, а 2 – у Web of Science, а також 6 – матеріали участі у науково-практичних конференціях різного рівня.

Основні результати та положення проведених досліджень були апробовані на 6 науково-практичних конференціях різного рівня: на науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема міжнародних: Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія управління

інноваціями в сучасній економіці» (2023), I CISP Conference «Globalization of Scientific Knowledge: International Cooperation and Integration of Sciences» (2021), Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку (2020), International Conference on Corporation Management (2020), International conference on Economics, Accounting and Finance (2020; 2021).

5. Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертація Мотузенко Оксани Василівни на тему «Кадровий аудит в системі управління ризиками компанії» відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 167 від 27 березня 2019 р. (зі змінами), а також наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. та Постанови № 44 від 12.01.2022 р. Це самостійне, завершене наукове дослідження, яке відзначається високим рівнем теоретичної новизни, наукової обґрунтованості та прикладної значущості.

Структура дисертації, логіка викладення, зміст, стиль, обсяг і належне оформлення роботи, а також достатній рівень апробації результатів дослідження відповідають установленим критеріям для здобуття наукового ступеня доктора філософії. Положення, що виносяться на захист, сформульовані авторкою самостійно на основі особистих теоретичних узагальнень, емпіричних досліджень та практичного досвіду.

У дисертації Мотузенко О.В. не виявлено фактів порушення академічної доброчесності. Усі використані ідеї, цитати, джерела та матеріали належним чином оформлені відповідно до академічних стандартів.

6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи. Попри високий рівень теоретичної та прикладної опрацювання теми, дисертаційна робота Мотузенко Оксани Василівни містить окремі положення, які можуть стати предметом фахової дискусії та доопрацювання в подальших дослідженнях:

1. Аспекти етичної чутливості процесу аудиту персоналу залишаються недостатньо висвітленими, зокрема в контексті забезпечення конфіденційності, недискримінаційності та запобігання упередженості в оцінюванні працівників.

2. Гендерна складова кадрового ризик-менеджменту потребує глибшої уваги, адже вона є важливою для дотримання принципів рівності та інклюзивності у сучасному корпоративному середовищі.

3. Варто точніше обґрунтувати вибір індикаторів для оцінювання кадрових ризиків, з огляду на їхню вагомість, доступність даних та чутливість до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

4. Наявність прикладів (кейсів) практичного впровадження кадрового аудиту в різних сферах діяльності значно посилила б прикладну цінність дослідження, адже це сприяло б кращому розумінню потенціалу запропонованих підходів.

5. Оцінка ефективності кадрового аудиту після його реалізації потребує чіткіших критеріїв і показників, що дозволило б вимірювати результативність аудиту в динаміці та здійснювати обґрунтовані управлінські рішення.

Водночас зазначені зауваження не знижують загального наукового рівня роботи й можуть бути враховані у подальших наукових дослідженнях автора.

Загальний висновок

Дисертація Мотузенко Оксани Володимирівни на тему «Кадровий аудит в системі управління ризиками компанії» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, у якому здобувачкою вирішено важливе й актуальне наукове завдання – теоретичне обґрунтування та розробка методичних засад і практичних рекомендацій щодо впровадження кадрового аудиту як ефективного інструменту ризик-менеджменту в діяльності сучасних компаній. Робота побудована на основі ґрунтового

аналізу сучасних концепцій управління персоналом, підходів до ідентифікації та оцінки ризиків, а також принципів формування кадрової політики.

Зміст дисертації послідовно розкриває поставлену мету та завдання дослідження, а отримані результати демонструють концептуальну цілісність і логіку наукового пошуку. Положення, що виносяться на захист, відзначаються науковою новизною, міждисциплінарною обґрунтованістю та прикладним потенціалом для впровадження в практику корпоративного управління.

Актуальність обраної теми, достатній рівень наукової підготовки здобувачки, а також відповідність структури, змісту, рівня апробації та публічного представлення результатів вимогам чинного законодавства підтверджуються наявністю публікацій у фахових наукових виданнях, включених до відповідних наукометричних баз.

Загалом дисертаційна робота за своїм змістом, оформленням, структурою та науковим рівнем відповідає вимогам, визначеним Наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 року (зі змінами), а також Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 року.

Ураховуючи викладене, авторка дисертації – Мотузенко Оксана Володимирівна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» у межах галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:

Кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри міжнародного бізнесу,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» Олена НАУМОВА