

Рішення
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії **Оксана Володимирівна МОТУЗЕНКО**, 1984 року народження, громадянка України, освіта вища: закінчила 2006 році з відзнакою закінчила Національний аерокосмічний Університет ім. Н. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» за спеціальністю інженер-енергетик «нетрадиційні джерела енергії», у 2008 році, закінчила Національний аерокосмічний Університет ім. Н. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» за спеціальністю спеціаліст з економіки підприємства, працює у Групі компаній Фоззі Груп, виконала акредитовану освітньо-наукову програму 073 «Менеджмент» ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» від «27» червня 2025 року № 073-3 у складі:

Голови разової спеціалізованої вченої ради - **Ірини Леонідівни ПЕТРОВОЇ**, доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри маркетингу та поведінкової економіки Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК».

Рецензента - **Олени Олександрівни НАУМОВОЇ** – кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри міжнародного бізнесу Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК».

Офіційного опонента - **Марти Іванівни КОПИТКО**, доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри менеджменту та економічної безпеки Навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ.

Офіційного опонента - **Дмитра Петровича МЕЛЬНИЧУКА**, доктора економічних наук, професора, професора кафедри психології та соціального забезпечення Факультету педагогічних технологій та освіти впродовж життя, Державного університету «Житомирська політехніка».

Офіційного опонента - **Оксани Петрівни ПАНЧЕНКО**, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту та підприємництва, Факультету математики, природничих наук та технологій, Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка.

На засіданні «22» серпня 2025 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» **Оксана Володимирівна МОТУЗЕНКО** на підставі публічного захисту дисертації «**Кадровий аудит в системі управління ризиками компанії**» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Дисертацію виконано у ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ.

Науковий керівник Михайло Сергійович Лаптев, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою, Навчально-

наукового інституту менеджменту безпеки ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису (наводиться аналіз дисертації щодо дотримання вимог пункту 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 Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами)).

Здобувач має 13 наукових публікацій за темою дисертації, з них 5 (наводиться аналіз наукових публікацій щодо дотримання вимог пунктів 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії) (зазначити наукові публікації):

1. Мотузенко, О. (2024). Організація кадрового аудиту в компанії: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(75), 120–132. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-120-132> (Index Copernicus, Google Scholar, SIS, Academic Resource Index, ResearchBib, Ulrichsweb Global Serials Directory, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire) (0,6 д.а.)

2. Chychun, V., Kunitsyn, O., Motuzenko, O., Serbov, M., & Shashyn, O. (2022). Theoretical and methodological principles of management: An innovative approach. *Journal of International Research (AD ALTA)*, 200–205. (Web of Science & etc.) https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120231/papers/A_35.pdf (Web of Science & etc.) (0,6 д.а., в т.ч. особистий внесок автора – 0,12 д.а.)

3. Marchenko, O. A., Starko, I. E., Motuzenko, O. V., Vdovichena, O. H., & Makarenko, M. V. (2021, July 20). Personnel management within the conditions of new social-economic reality. *Studies of Applied Economics*, 39(6). DOI: [10.25115/eea.v39i6.5297](https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5297). (Scopus, Web of Science & etc.) (0,6 д.а., в т.ч. особистий внесок автора – 0,12 д.а.)

4. Khytrova, O.A., Sysoieva, I.M., Dolha, H.V., Peniuk, V.O., Motuzenko, O.V. (2020). Ensuring the Growth of Enterprises and Organizations through the Motivation of Managerial Staff. *International Journal of Economics and Business Administration*. Volume VIII Issue 2, 219-228. DOI: [10.35808/ijeba/454](https://doi.org/10.35808/ijeba/454). (Scopus& etc.) (0,45 д.а., в т.ч. особистий внесок автора – 0,09 д.а.)

5. Мотузенко, О. (2025). Розробка механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії. *Економіка та суспільство*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-123> (Google Scholar, OUCI) (0,8 д.а.)

У дискусії взяли участь (голова, рецензенти, офіційні опоненти, інші присутні) та висловили зауваження:

Голова разової ради – доктор економічних наук, професор, **Ірина Леонідівна ПЕТРОВА**, завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» задала запитання, а саме:

1. Наведіть приклади внутрішніх і зовнішніх кадрових ризиків, виявлених у ході дослідження, та способів їх мінімізації.

2. Розкрийте особливості застосування автоматизованих інструментів і технологій Big Data у кадровому аудиті.

3. Аргументуйте доцільність використання матриці кадрових ризиків у практиці ризик-менеджменту підприємств.

Рецензент – кандидат економічних наук, доцент **Олена Олександрівна НАУМОВА**, доцент кафедри міжнародного бізнесу Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» надала позитивну рецензію із зауваженнями:

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.

Офіційний опонент – **Марта Іванівна КОПИТКО**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки Навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ надала позитивний відгук із зауваженнями:

1. У дисертації основна увага приділена внутрішнім кадровим ризикам, тоді як зовнішні – такі як законодавчі зміни, тенденції на ринку праці чи демографічні зрушення – залишились поза межами аналізу. Вважаємо, що їх включення могло б зробити модель кадрового аудиту більш комплексною.

2. Попри актуальність теми, можливості використання цифрових HR-інструментів (HRM-систем, аналітики ризиків, автоматизації аудиту) у дисертації висвітлено недостатньо глибоко. Врахування таких технологій могло б підсилити практичну цінність запропонованого підходу.

3. Емпірична база дослідження, проведеного у дисертації, є змістовною, однак здобувачу було б доцільно уточнити критерії добору підприємств (галузь, розмір, форма власності), що дозволило б краще оцінити репрезентативність висновків.

4. Запропоновані авторкою показники оцінки кадрового аудиту є важливими, однак зв'язок із системою загальнокорпоративних KPI потребує чіткішого пояснення щодо впливу на прийняття управлінських рішень.

5. Дисертація фокусує увагу на операційному рівні, проте кадровий аудит

також може відігравати значну роль у стратегічному управлінні, зокрема в кадровому плануванні та розвитку персоналу.

Офіційний опонент – **Дмитро Петрович МЕЛЬНИЧУК**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри психології та соціального забезпечення Факультету педагогічних технологій та освіти впродовж життя Державного університету «Житомирська політехніка» надав позитивний відгук із зауваженнями:

1. Наводячи результати теоретичного та емпіричного дослідження, дисертантка неодноразово використовує поняття «сучасне бізнес-середовище» (с. 26, 40, 200 та ін.), втім не характеризує його ознаки та особливості достатньо повною мірою. Дисертаційна робота дещо б виграла у випадку більш розгорнутої та детальної характеристики тих процесів, що відображають стан та динаміку сучасного бізнес-середовища.

2. На с. 29 дисертації ризик визначається як «...ймовірність зазнати збитків, понести додаткові витрати або не отримати заплановані доходи чи не виконати зобов'язання через вплив внутрішніх та зовнішніх факторів...». Загалом погоджуючись із таким підходом, вважаємо, що у його контексті було б доцільно приділити дещо більшої уваги структуризації та аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, зокрема з позицій ступня передбачуваності їх впливу.

3. У дисертації наведено досить ґрунтовне співставлення та зроблені висновки щодо кадрового аудиту та аудиту персоналу (с. 49-50, 96 та ін.), втім, на нашу думку, певною мірою випущеними з поля зору залишилися питання науково-теоретичної та методологічної бази аудиту як такого, що могло б створити фундамент для більш глибокої аргументації пропозицій стосовно інструментарію та процедур аудиту у кадровій сфері задля мінімізації ризиків компанії.¹¹

4. Більш ґрунтовних роз'яснень потребує те, що саме мається на увазі під «ризиками кадрового аудиту», дослідження чого покладено в основу опитування власників бізнесів та топ-менеджерів підприємств (с. 110).

5. Зважаючи на авторське визначення «механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії», яке уміщує «...систематичний аналіз кадрової політики» (с. 142), зауважимо, що дисертаційне дослідження мало б більш довершений характер у випадку аналізу не лише стану та динаміки кадрових процесів на досліджуваних підприємствах, а й безпосередньо їх кадрової політики як генерального задуму, що визначає основні напрями та пріоритети роботи з кадрами.

Офіційний опонент - **Оксана Петрівна ПАНЧЕНКО**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва Факультету математики, природничих наук та технологій Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка надала позитивний відгук із зауваженнями:

1. У дисертації відсутня деталізація витрат на проведення кадрового аудиту, що ускладнює оцінку його економічної доцільності для компаній різного масштабу. Доцільним було б навести приклади приблизного кошторису або хоча б типових статей витрат (наприклад, оплата зовнішнього аудитора, витрати часу

менеджерів, впровадження рекомендованих змін тощо), що дозволило б підприємствам точніше оцінити ефективність запропонованого підходу.

2. Бракує глибшого аналізу впливу цифрових технологій на процес кадрового аудиту, зокрема щодо можливостей автоматизації збору, обробки та аналізу HR-даних. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу, дедалі більше підприємств впроваджують системи електронного документообігу, HRM-системи, аналітику Big Data та штучний інтелект. У дисертації доцільно було б проаналізувати, яким чином ці технології можуть змінити методологію аудиту, зменшити витрати, підвищити об'єктивність оцінок і пришвидшити реагування на виявлені кадрові ризики.

3. Авторська модель могла б містити чіткіше окреслені етапи постаудитного супроводу, які є критично важливими для ефективної реалізації рекомендацій за результатами кадрового аудиту. На практиці саме після завершення аудиту виникає потреба у супроводі змін, моніторингу їх впровадження, коригуванні планів дій. Доцільно було б виділити ці етапи в окремий підрозділ або доповнити модель механізмами зворотного зв'язку, оцінювання результативності впроваджених заходів та уточненням ролей відповідальних осіб.

4. У дисертації лише побіжно згадується роль емоційного інтелекту менеджменту при оцінюванні кадрових ризиків, хоча ця складова має велике значення в контексті лідерства, конфліктології та формування психологічної безпеки колективу. Враховуючи, що кадровий аудит стосується не лише об'єктивних показників, а й міжособистісних відносин, клімату, мотивації, рівня довіри до керівництва, було б доречно глибше проаналізувати, як компетенції емоційного інтелекту (емпатія, саморегуляція, соціальні навички) впливають на ефективність оцінювання персоналу та впровадження змін.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради,
«Проти» 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує **Оксані Володимирівні МОТУЗЕНКО** ступінь доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої
вченої ради



Ірина ПЕТРОВА