

ВІДГУК
офіційного опонента
доктора економічних наук, професора Копитко Марти Іванівни
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 теми дослідження. У сучасних умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації бізнесу та посилення конкуренції на ринку праці кадрові ризики стали одним із ключових факторів, що впливають на загальну стійкість і стратегічну ефективність компаній. Традиційні підходи до управління персоналом вже не забезпечують необхідного рівня адаптивності та безпеки, зважаючи на динамічність змін у трудовому законодавстві, віддалені формати зайнятості, дефіцит висококваліфікованих кадрів і зростаючі очікування працівників щодо корпоративної культури та соціальної відповідальності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває кадровий аудит як інструмент системного моніторингу, діагностики та оптимізації функціонування персоналу. Його використання дозволяє виявляти потенційні загрози, пов'язані з людським фактором, попереджати кризові ситуації, підвищувати якість управлінських рішень та забезпечувати належний рівень корпоративного контролю. Водночас кадровий аудит у контексті ризик-менеджменту в українській науці досліджений недостатньо, а існуючі методики здебільшого запозичені з суміжних сфер і не адаптовані до специфіки кадрових ризиків.

Дисертаційне дослідження Оксани Володимирівни Мотузенко заповнює цю наукову прогалину шляхом розроблення цілісного підходу до інтеграції кадрового аудиту в систему управління ризиками компанії.

Актуальність обраної теми підсилюється зростаючим запитом бізнесу на інструменти стратегічного HR-аналітики, цифровізації внутрішнього контролю, впровадження стандартів ESG та підвищення прозорості кадрової політики.

Таким чином, тема дисертації є своєчасною, практично значущою та має велике теоретичне і міждисциплінарне значення для розвитку сучасного менеджменту персоналу та корпоративного управління.

2. Зв'язок теми дисертації з пріоритетними напрямками розвитку науки, державними та галузевими науковими програмами. Дисертаційна робота виконана в межах плану науково-дослідної діяльності ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», зокрема за темою: «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (державна реєстрація № 0122U201378). У межах цієї тематики автор провела ґрунтовний аналіз кадрового аудиту як складника системи управління ризиками компанії, що стало підґрунтям для розроблення оригінального підходу до його організації та практичного впровадження.

3. Основні наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані в дисертації, їх новизна, рівень обґрунтованості. Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в уточненні та розвитку теоретико-методичних основ організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками підприємства. Запропонований підхід спрямований на підвищення результативності управління персоналом, зниження кадрових ризиків і посилення загальної стійкості функціонування бізнес-структур.

Серед наукових результатів, які заслуговують на увагу, є наступні:

уперше:

- 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.

Обґрунтованість положень наукової новизни забезпечується застосуванням комплексного теоретико-емпіричного підходу, що включає глибокий аналіз сучасних наукових джерел з управління персоналом, ризик-менеджменту та HR-аналітики, систематизацію чинників кадрових ризиків, використання статистичних методів обробки даних, а також апробацію розроблених методичних підходів на прикладі функціонування реальних бізнес-структур. Дисертантка демонструє високий рівень аналітичного мислення та здатність критично переосмислювати існуючі концепції кадрового аудиту, адаптуючи їх до умов вітчизняного корпоративного середовища. Наукові положення мають чітку внутрішню логіку, базуються на актуальних теоретичних напрацюваннях і підтверджені результатами практичних досліджень, що засвідчує їхню глибоку аргументованість і прикладну значущість.

Результати дисертаційного дослідження мають значну теоретичну цінність, оскільки розширюють наукові уявлення про кадровий аудит як важливий інструмент сучасного управління ризиками в компаніях. У роботі поглиблено понятійно-категоріальний апарат, уточнено місце кадрового аудиту в загальній системі корпоративного контролю, обґрунтовано взаємозв'язок між кадровими ризиками та ефективністю функціонування підприємств. Запропоновані підходи сприяють розвитку наукової думки в галузі управління персоналом, HR-аналітики та ризик-менеджменту.

Практична значущість дисертації проявляється у можливості безпосереднього впровадження розроблених авторкою моделей, методичних підходів та інструментів кадрового аудиту в систему управління сучасних компаній. Рекомендації щодо формування політики

кадрової безпеки, оцінювання персонал-ризиків та удосконалення процедур внутрішнього контролю можуть бути використані в корпоративній практиці, під час стратегічного планування, аудиту людських ресурсів та побудови системи управління персоналом на засадах ризик-орієнтованого підходу.

Апробація результатів дослідження засвідчує їхню практичну доцільність. Зокрема, окремі елементи та методичні положення дисертаційної роботи були впроваджені або обговорені 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.).

5. 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).

6. Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертація Мотузенко Оксани Володимирівни на тему «Кадровий аудит в системі управління ризиками компанії» відповідає вимогам, визначеним Постановою Кабінету Міністрів України № 167 від 27 березня 2019 р. (зі змінами), є самостійним завершеним науковим дослідженням, у якому авторкою вирішено важливе науково-прикладне завдання, що має як теоретичну новизну, так і практичну значущість для сучасного менеджменту персоналу.

Структура, обсяг, стиль викладення, рівень аргументації положень, достовірність результатів та ступінь їх апробації свідчать про високий рівень наукової зрілості здобувачки та повну відповідність дисертації вимогам, що висуваються до робіт на здобуття ступеня доктора філософії.

Усі використані у дисертації ідеї, запозичені результати, наукові підходи та текстові фрагменти супроводжуються коректними посиланнями на відповідні джерела. Порухень принципів академічної доброчесності у роботі Мотузенко Оксани Володимирівни не виявлено.

7. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи. Не дивлячись на ґрунтовність результатів дисертації, окремі її положення містять дискусійні положення:

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.

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 завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому здобувачкою розв'язано актуальне наукове завдання – обґрунтування теоретико-методичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо організації кадрового аудиту як інструменту ефективного управління ризиками в сучасних компаніях. Робота ґрунтується на глибокому аналізі сучасних підходів до управління персоналом, оцінювання ризиків і формування кадрової політики.

Зміст дисертаційної роботи логічно узгоджується з поставленою метою й завданнями дослідження, а її результати демонструють цілісну

концептуальну модель наукового пошуку. Основні положення, що виносяться на захист, відзначаються науковою новизною, міждисциплінарною глибиною та прикладною спрямованістю.

Актуальність теми, належний рівень підготовки здобувачки, а також відповідність структури, змісту, ступеня апробації та оприлюднення результатів вимогам чинного законодавства підтверджуються наявністю необхідної кількості наукових публікацій, у тому числі у фахових виданнях.

Дисертаційна робота за змістом, оформленням і рівнем наукової обґрунтованості відповідає вимогам, встановленим Наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. (із подальшими змінами) та Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р.

Авторка дисертації – Мотузенко Оксана Володимирівна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент у галузі знань 07 – Управління та адміністрування.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
ІНН управління, психології та безпеки,
Львівського державного університету
внутрішніх справ

Марта КОПИТКО

