

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
**доктора економічних наук, професора Мельничука Дмитра Петровича**  
**на дисертацію Мотузенко Оксани Володимирівни**  
**«Кадровий аудит в системі управління ризиками компанії»,**  
**подану на здобуття ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 073 – Менеджмент**

**Актуальність теми дослідження.** За поточних викликів і загроз, активізації внутрішніх та зовнішніх ризиків зростає потреба у подальшому науковому обґрунтуванні та безпосередньому впровадженні у практику управлінської діяльності прогресивних інструментів менеджменту. Одним з таких є кадровий аудит, який дає змогу об'єктивно оцінювати HR-процеси у взаємозв'язку із завданнями функціонування та пріоритетами розвитку організації, робити висновки щодо стану та динаміки кадрової сфери, зважаючи на стратегічні й тактичні цілі менеджменту, виявляти прогалини у кадровій політиці, сприяючи тим самим мінімізації ризиків та підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності.

Разом з тим, наразі кадровий аудит не набув достатнього поширення у практиці вітчизняного менеджменту, у тому числі – як інструмент управління ризиками. Переважно, кадровий аудит застосовується фрагментарно, без належного методичного підґрунтя та стратегічного бачення, що значно знижує його результативність. Відтак, тему дисертаційного дослідження Мотузенко Оксани Володимирівни слід вважати своєчасною та суспільно значущою. Серед іншого, актуальність теми дисертаційного дослідження аргументується викликами, пов'язаними з усебічною диджиталізацією, трансформацією та осучасненням моделей соціально-трудових відносин, поточними структурними деформаціями ринків праці, посиленням вимог до прозорості та соціальної відповідальності менеджменту.

Таким чином, потреба у науковому обґрунтуванні процедур кадрового аудиту як складової цілісної системи ризик-менеджменту є незаперечною та

нагальною. Це стосується й розроблення відповідних рекомендацій, спрямованих на розвиток вітчизняної практики управлінської діяльності, що в цілому й визначає високу актуальність теми дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота Мотузенко Оксани Володимирівни виконана у межах науково-дослідної теми ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» – «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378). Дисертанткою здійснено дослідження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компаній, що дало змогу сформувати комплексний авторський підхід до його організації, проведення та інтеграції у систему ризик-менеджменту.

Обрана тема дисертації цілком відповідає пріоритетним напрямкам науково-технічного розвитку України, зокрема у частині формування ефективних механізмів управління людськими ресурсами, підвищення стійкості економічних систем до ризиків та розвитку сучасних інструментів менеджменту. Спрямованість дисертаційного дослідження узгоджується із концепціями реформування національної системи управління кадрами, потребою імплементації європейських стандартів у корпоративне управління, положеннями Стратегії людського розвитку.

Тож, дисертаційне дослідження органічно поєднується з науковими програмами і планами вищого навчального закладу, а також має безпосередній зв'язок із державними завданнями модернізації управлінських процесів.

**Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Наукові положення, сформульовані у дисертації Мотузенко Оксани Володимирівни, мають належний рівень логічної та емпіричної обґрунтованості. Їх достовірність забезпечується цілісною методологією дослідження, яка передбачає комплексне використання загальнонаукових і спеціальних методів, таких як аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльного та факторного аналізу, соціального опитування та

експертного оцінювання. Обрані та застосовані дисертанткою методи наукового дослідження є принагідними для розв'язання поставлених завдань.

Обґрунтованість наукових результатів підтверджується глибоким аналізом наукової літератури, сучасних практик кадрового та ризик-менеджменту, а також впровадженням рекомендацій у діяльність вітчизняних компаній, що зафіксовано в актах апробації.

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів та висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі «Теоретико-методичні засади організації кадрового аудиту в системі управління ризиками» охарактеризовано та розвинуто підходи щодо формування системи управління ризиками, узагальнено та проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід організації кадрового аудиту, визначено його роль та місце в системі менеджменту організацій (с. 26-65). Другий розділ «Аналіз сучасних практик організації кадрового аудиту в системі управління ризиками компанії» містить результати дослідження, що стосуються впливу кадрових процесів на систему управління ризиками, діагностики ризиків для вітчизняних підприємств та ролі кадрового аудиту щодо їх мінімізації, оцінювання ключових показників ефективності роботи персоналу як складової аудиту у кадровій сфері (с. 67-137). У третьому розділі «Впровадження кадрового аудиту в систему управління ризиками компанії» висвітлено результати розроблення механізму впровадження кадрового аудиту у систему ризик-менеджменту, наведено авторську методику оцінювання результативності впровадження кадрового аудиту, обґрунтовано заходи щодо інформаційного забезпечення впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії (с. 140-191).

Висновки та пропозиції дисертаційного дослідження логічно впливають із мети та завдань роботи, чітко структуровані за розділами, узгоджені між собою та побудовані на системному аналізі обраної наукової проблеми. Рекомендації мають прикладний характер і спрямовані на удосконалення процесів кадрового аудиту, підвищення ефективності менеджменту людських ресурсів, а також зниження організаційних та фінансових ризиків компаній.

У цілому, наукові положення та висновки, представлені у дисертації, є обґрунтованими, послідовно викладеними, такими, що мають значний потенціал для подальшої практичної реалізації.

**Достовірність та наукова новизна отриманих результатів.** Достовірність результатів дисертаційного дослідження Мотузенко Оксани Володимирівни забезпечується системністю наукового підходу, коректністю застосованих методів, репрезентативністю емпіричної бази та узгодженістю між теоретичними положеннями й практичними результатами. Серед іншого, авторка продемонструвала глибоке розуміння природи управлінських ризиків та логіку застосування кадрового аудиту, спираючись на дані статистичного аналізу, контент-аналізу, а також результати опитувань фахівців у сфері HR-менеджменту.

Наукова новизна роботи полягає у розвитку теоретико-методичних засад організації кадрового аудиту як інструменту управління ризиками в компаніях. Вивчення дисертаційної роботи дає змогу підтвердити, що у результаті проведеного дослідження:

*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, що було здійснено шляхом застосування багатofакторного 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, що 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, що 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, що 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, що 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, що 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.

Таким чином, результати дисертаційного дослідження характеризуються як достовірністю, так і науковою новизною, що забезпечує їх цінність для розвитку сучасної теорії та практики менеджменту.

**Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях.** Основні наукові результати дисертації Мотузенко Оксани Володимирівни знайшли достатнє висвітлення в опублікованих наукових працях, що свідчить про належний рівень апробації та публічного обговорення отриманих висновків і пропозицій. За темою дисертації авторкою підготовлено та опубліковано 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, 2 – у Web of Science, а також 6 – матеріали участі у науково-практичних конференціях різного рівня.

Тематика опублікованих праць повною мірою охоплює теоретичні засади дослідження, методичний інструментарій, авторське бачення кадрового аудиту як складової управління ризиками компанії, а також прикладні аспекти його впровадження у корпоративну практику. Публікації є взаємопов'язаними за змістом і доповнюють одна одну, відображаючи етапність і послідовність наукового пошуку.

Таким чином, рівень наукової представленості результатів дисертаційної роботи відповідає встановленим вимогам до здобуття ступеня доктора філософії.

**Рівень виконання поставленого наукового завдання, оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності.** У дисертаційному дослідженні Мотузенко Оксани Володимирівни поставлене наукове завдання виконано повною мірою. Робота відзначається логічною побудовою, послідовним розкриттям етапів дослідження та науковою цілісністю. Авторка продемонструвала глибоке розуміння предмету дослідження – кадрового аудиту як інструменту управління ризиками – та вміння працювати з теоретичними концептами і прикладними підходами у галузі менеджменту.

Здобувачка впевнено володіє методологією наукової діяльності. Вибір методів дослідження є обґрунтованим, а їх застосування – відповідним цілям та завданням дослідження. Результати дослідження мають завершений характер, з належною аргументацією та необхідним аналітичним супроводом. Це свідчить про високий рівень підготовки здобувачки, її здатність до самостійної наукової діяльності та ефективного поєднання теоретичних засад із практичним досвідом.

Таким чином, наукове завдання дослідження слід вважати таким, що виконане на високому рівні. Дисертанткою продемонстровано сформовані компетентності дослідника, що відповідають вимогам до здобувача ступеня доктора філософії.

**Теоретичне та практичне значення отриманих результатів.** Результати дисертаційного дослідження Мотузенко Оксани Володимирівни мають високу теоретичну та прикладну цінність, оскільки уточнено понятійно-категоріальний апарат кадрового аудиту у контексті ризик-менеджменту, поглиблено уявлення про кадровий аудит як системний процес в управлінні, запропоновано інноваційні підходи щодо класифікації та оцінювання кадрових ризиків, а також обґрунтовано концептуальні засади їх впливу на організаційну стійкість в умовах невизначеності. Ці напрацювання можуть стати методологічною основою для подальших досліджень у сфері менеджменту.



Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених методичних інструментів, зокрема матриці оцінювання кадрових ризиків, алгоритму проведення кадрового аудиту та системи показників, у діяльності українських компаній в цілях оптимізації управлінських рішень. Запропоновані авторкою рекомендації сприятимуть вчасному виявленню ризиків та підвищенню ефективності менеджменту шляхом застосування інструментарію кадрового аудиту.

Результати дисертації впроваджено у діяльність низки організацій (на підтвердження цього подано відповідні довідки про апробацію), що засвідчує їх практичну цінність та прикладну спрямованість. Окремі положення можуть бути використані у навчальному процесі в межах підготовки фахівців з менеджменту.

**Оцінка змісту дисертації та її оформлення.** Дисертація Мотузенко Оксани Володимирівни є логічно структурованою, завершеною науковою працею, що відповідає основним вимогам до робіт, які подаються на здобуття ступеня доктора філософії. Зміст дисертації чітко узгоджується із поставленою метою та завданнями. Кожен розділ побудований послідовно та логічно, має належний рівень наукової аргументації, висновки є обґрунтованими та впливають із проведеного дослідження.

У роботі простежується високий рівень володіння теоретичним матеріалом і сучасним інструментарієм наукового дослідження. Здобувачка продемонструвала здатність до критичного мислення, аналітичного узагальнення, систематизації наукових підходів та формування авторських рішень актуальних проблем.

Оформлення дисертації здійснено відповідно до вимог, визначених Наказом МОН України № 40 від 12.01.2017 р. (зі змінами), а також Постановою КМУ № 44 від 12.01.2022 р. У цілому, текст оформлено грамотно, термінологічний апарат використано коректно, посилання на джерела наведено згідно з нормами бібліографічного опису.

Текст дисертації викладено науковою мовою із дотриманням стилістичної єдності. Таблиці, рисунки та схеми є доречними, інформативними та візуально

підтримують зміст викладеного матеріалу. Перелік використаних джерел є достатнім за обсягом, включає як класичні, так і сучасні праці українських та зарубіжних авторів.

Отже, за змістом, структурою та оформленням дисертаційна робота в цілому відповідає встановленим вимогам та демонструє високий рівень наукової культури здобувачки.

**Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.** Загалом позитивно оцінюючи дисертацію Мотузенко Оксани Володимирівни, необхідно звернути увагу на дискусійний характер окремих положень, які можуть стати предметом обговорення під час захисту:

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.

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.

Разом з тим, висловлені дискусійні положення та зауваження не ставлять під сумнів високий науковий рівень виконання дисертаційної роботи, не зменшують її науково-практичну цінність та не знижують загальну позитивну оцінку дисертації.

**Відсутність порушень академічної доброчесності у дисертації.** Дисертаційна робота Мотузенко Оксани Володимирівни виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності. Усі використані у дослідженні наукові ідеї, положення, цитати та результати інших авторів належним чином оформлено з посиланням на відповідні джерела, що засвідчує дотримання вимог до етичної та коректної наукової практики.

У тексті дисертації не виявлено фактів плагіату, неправомірного запозичення чи фальсифікації даних. Робота вирізняється самостійністю наукового пошуку, авторським підходом до формулювання теоретичних положень, застосуванням власного інструментарію та отриманням оригінальних результатів.

**Загальна оцінка кваліфікаційної наукової праці.** Представлена на здобуття ступеня доктора філософії дисертація Мотузенко Оксани Володимирівни на тему: «Кадровий аудит в системі управління ризиками компанії» є самостійною, завершеною науковою працею, що вирішує важливу наукову задачу з підвищення ефективності управління ризиками компанії

шляхом впровадження кадрового аудиту як сучасного інструменту менеджменту.

Дисертація виконана на високому науково-методичному рівні, її зміст відповідає обраній темі дослідження та профілю спеціальності 073 – Менеджмент. Сформульовані у роботі наукові положення, висновки та рекомендації є достовірними та всебічно обґрунтованими. Тему дисертаційної роботи необхідним чином розкрито, поставлену мету досягнуто, завдання дисертаційної роботи виконано. Опубліковані наукові праці повною мірою відображають зміст дисертації, основні результати дослідження, його наукову новизну, практичну значущість і особистий внесок здобувачки у науку.

Дисертація відповідає вимогам, встановленим Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 «Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук», Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), а також Постанові Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 «Про порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії».

Викладене вище дає змогу зробити висновок, що дисертація «Кадровий аудит в системі управління ризиками компанії», відповідає встановленим вимогам, а її авторка – Мотузенко Оксана Володимирівна – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри психології та  
соціального забезпечення  
Державного університету  
«Житомирська політехніка»

Дмитро МЕЛЬНИЧУК  
(Підписано КЕП)