

**ВІДГУК**  
**ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

**кандидата економічних наук, доцента Панченко Оксани Петрівни**  
**на дисертаційну роботу Мотузенко Оксани Володимирівни**  
**«Кадровий аудит в системі управління ризиками компанії»,**  
**представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 073 – Менеджмент**

**1. Актуальність теми дисертації.** Сучасний бізнес функціонує в умовах постійних змін та зростаючої невизначеності. Це вимагає від компаній не лише ефективного реагування на виклики, а й проактивного управління потенційними загрозами. У цьому контексті кадровий аудит відіграє ключову роль у загальній системі управління ризиками компанії, що й зумовлює актуальність даної теми.

Персонал є одним із найцінніших активів будь-якої компанії. Ефективність роботи компанії, її конкурентоспроможність та інноваційний потенціал безпосередньо залежать від кваліфікації, мотивації та залученості співробітників. Відповідно, ризики, пов'язані з людським фактором (плинність кадрів, недостатня кваліфікація, зниженням мотивації працівників, вигорання, внутрішні конфлікти, порушення корпоративної етики, низький рівень залученості та адаптації), можуть мати катастрофічні наслідки для бізнесу. Кадровий аудит дозволяє своєчасно виявляти ці ризики, оцінювати їхній потенційний вплив та розробляти шляхи для їх мінімізації.

Замість реагування на вже існуючі проблеми, кадровий аудит дає можливість компаніям перейти до проактивного управління ризиками. Систематичний аналіз кадрових процесів, виявлення потенційних «вузьких місць» та впровадження превентивних заходів дозволяють запобігти виникненню кризових ситуацій або значно зменшити їхні наслідки. Це стосується не лише фінансових збитків, а й збереження репутації компанії, підвищення лояльності співробітників та клієнтів.

Таким чином, актуальність теми «Кадровий аудит в системі управління ризиками компанії» обумовлена зростанням ролі людського капіталу, посиленням регуляторних вимог, динамічністю ринку праці та необхідністю проактивного управління потенційними загрозами. Інтеграція кадрового аудиту в загальну систему управління ризиками є не просто бажаною, а життєво важливою складовою для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності сучасних компаній.

**2. Зв'язок роботи з державними (галузевими) науковими програмами, планами, темами.** Актуальність дослідження підтверджується також тим, що виконання дисертаційної роботи здійснювалося в умовах проведення науково-дослідних робіт Університету економіки та права «КРОК» за темами: «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378), де автором здійснено комплексний аналіз кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії, що дозволило сформулювати авторський підхід до його організації та впровадження.

**3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність і новизна.** Наукові положення, висновки та рекомендації, які представлені у дисертації Мотузенко Оксани Володимирівни, є достатньо обґрунтованими, що підтверджено опрацюванням значної кількості праць вітчизняних та зарубіжних вчених, використанням релевантного обсягу статистичної інформації з тематики дисертації, належною апробацією результатів дослідження. Рівень проведеного дослідження дає можливість стверджувати про достатню обізнаність дисертантки з науково-практичними розробками провідних зарубіжних вчених щодо вивчення проблематики із запровадження кадрового аудиту та управління ризиками компанії.

Отримані висновки та наведені рекомендації є достовірними, що підтверджується апробацією на міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях, а також публікаціями у фахових виданнях.

Висновки дисертаційної роботи базуються на отриманих результатах поставлених завдань і логічно впливають із основної мети дослідження.

Найбільш вагомими науковими результатами, що розкривають особистий внесок здобувача та характеризують новизну дослідження, полягають у такому:

- уперше обґрунтовано місце кадрового аудиту як інтегрованого інструменту системи управління ризиками компанії та запропоновано структурований підхід до його реалізації (розділ 1 п 1.3, с. 55 – 66);

- розроблено комплексний механізм впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками підприємства (розділ 3 п 3.1, 3.2 с. 142 – 160);

- удосконалено методичний підхід до оцінювання ключових показників ефективності роботи персоналу (розділ 3 п 3.2, с.160 – 169);

- 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».

Вищезазначене дозволяє зробити висновок про те, що дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням, характеризується достатнім рівнем новизни, обґрунтованості та достовірності положень, висновків і рекомендацій.

**3. Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій здобувача в опублікованих працях.** Кількість та якість публікацій відповідає чинним вимогам Міністерства освіти і науки України. Опубліковані праці досить вичерпно відображають основні положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації.

Результати дослідження доповідались і отримали схвалення на 6-тиміжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. За темою дисертації 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, а 2 – у Web of Science.

Вищезазначене дозволяє стверджувати про достатній рівень оприлюднення результатів дисертаційної роботи та надають право автору на публічний захист своєї дисертації.

**4. Наукове та практичне значення одержаних результатів.** Наукове та практичне значення одержаних результатів полягає у їх використанні підприємствами різних галузей для підвищення ефективності кадрової політики, мінімізації ризиків персоналу та вдосконалення системи управління людськими ресурсами.

Прикладне значення пропозицій та рекомендацій здобувача підтверджується впровадженням, які засвідчено у таких довідках:

– довідка АТ «Подільський цемент» (довідка № 124859/2022 від 26.07.2022 р.), де запропоновані методики та практичні рекомендації з проведення кадрового аудиту були адаптовані та впроваджені в діяльність компанії, що сприяло підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню корпоративної культури управління ризиками, впровадженню механізму моніторингу й аналізу кадрових ризиків, а також затвердженню планів управління кадровими ризиками на регулярній основі;

– довідка ПрАТ «Фора Рітейл» (довідка № 11/2219 від 26.06.2024 р.), де методи та підходи, розроблені у дисертаційному дослідженні, були успішно застосовані для виявлення та мінімізації кадрових ризиків, аналізу відповідності кваліфікації співробітників стратегічним цілям компанії, підвищення прозорості кадрових процесів, а також розробки стратегій

усунення виявлених недоліків, що в цілому позитивно вплинуло на стабільність бізнесу та конкурентоспроможність компанії на ринку;

– довідка ПрАТ «Сільпо Рітейл» (довідка № 1258/2024 від 02.10.2024 р.), де запропоновані методики кадрового аудиту були впроваджені для виявлення та мінімізації ризиків, пов'язаних із персоналом, підвищення прозорості кадрових процесів та аналізу відповідності кваліфікаційного рівня співробітників стратегічним цілям компанії, що дозволило значно знизити ймовірність операційних ризиків, оптимізувати процеси управління персоналом та забезпечити ефективний розподіл ресурсів для підготовки і навчання співробітників;

– довідка ТОВ «Сільпо-Фуд» (довідка № 22050258/24 від 26.09.2024 р.), де результати дослідження були застосовані для ідентифікації та оцінки ризиків, пов'язаних із персоналом, впровадження аналізу компетенцій співробітників, оцінки впливу людського фактора на операційну діяльність компанії та розробки рекомендацій для підвищення ефективності кадрової політики, що сприяло вдосконаленню стратегічного планування, мінімізації операційних ризиків та покращенню стабільності бізнес-процесів;

– довідка ТОВ «Фоззі Фуд» (довідка № 127/2024 від 15.09.2024 р.), де методи кадрового аудиту, розроблені у дисертаційному дослідженні, активно застосовуються для аналізу відповідності кваліфікаційного рівня працівників стратегічним цілям компанії, розробки стратегій усунення виявлених недоліків, що дозволило значно знизити операційні ризики, оптимізувати кадрові процеси та покращити стабільність компанії на ринку.

Зазначені документи представлені у Додатку А, с. 214–220.

**5. 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). Дисертація характеризується цілісністю та логічною послідовністю висвітлення матеріалу. Кожен наступний розділ чи підрозділ органічно

пов'язаний з попереднім і доповнює його. Здобувач підтверджує свою думку ілюстративним (діаграми, схеми) та табличним матеріалом. На використанні результати досліджень інших авторів зроблені коректні посилання. Робота має традиційну структуру та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 112 найменувань та 9 додатків. Повний обсяг роботи становить 241 сторінку, з них основний текст викладений на 186 сторінках, який містить 54 таблиці та 27 рисунків.

Наведена в дисертації анотація в повній мірі висвітлює основні положення та висновки наукового дослідження.

**6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.** Не дивлячись на ґрунтовність результатів дисертації, окремі її положення містять дискусійні положення:

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.

Окреслені зауваження не применшують загальної наукової цінності дисертаційної роботи та можуть бути використані автором для поглиблення дослідження в подальшій науковій діяльності.

**7. Загальний висновок.** Дисертація є завершеною, самостійно виконаною науково-дослідною роботою, результатом якої є науково обґрунтовані положення, що мають певне теоретичне та практичне значення. Обрану тему розкрито, мету дослідження повністю досягнуто, завдання роботи вирішені. Дисертаційна робота за змістом і науковим рівнем відповідає вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Порушень академічної доброчесності під час аналізу дисертаційної роботи та результатів дослідження, які заявлені як такі, що мають наукову новизну, не виявлено. Автором дотримано норми законодавства, що регулюють авторське право.

Представлена до захисту дисертаційна робота Мотузенко Оксани Володимирівни на тему «Кадровий аудит в системі управління ризиками

компанії» виконана на високому науково-теоретичному рівні, одержані в процесі дослідження результати характеризуються науковою новизною.

У дисертаційній роботі розв'язано актуальну наукову проблему щодо впровадження кадрового аудиту в системі мінімізації кадрових ризиків і підвищення ефективності управління персоналом компанії.

Дисертаційна робота відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 341 від 21.03.2022 р., № 502 від 19.05.2023 р., та № 507 від 03.05.2024 р.

Автор дисертаційної роботи – Мотузенко Оксана Володимирівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (галузь знань 07 – Управління та адміністрування).

**Офіційний опонент:**

**к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
та підприємництва**

**Центральноукраїнського державного університету  
імені Володимира Винниченка**

**Оксана ПАНЧЕНКО**