

## **РЕЦЕНЗІЯ**

**на дисертаційну роботу Злобіна Кирила Васильовича  
на тему: «Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання лояльності  
персоналу в системі економічної безпеки промислових підприємств»,  
представлену на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07  
Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент**

### **1. Актуальність теми та обґрунтованість постановки проблеми.**

Актуальність дисертаційного дослідження Злобіна Кирила Васильовича зумовлена тим, що промислові підприємства функціонують в умовах підвищеної невизначеності, цифрової трансформації, ускладнення виробничих процесів, зростання кіберзагроз, нестабільності ринкового середовища та посилення ролі людського чинника у забезпеченні економічної безпеки. За таких умов традиційні підходи до управління економічною безпекою, які переважно спираються на фінансові показники та ретроспективну діагностику, не завжди дають змогу своєчасно виявляти приховані ризики, що виникають у внутрішньому середовищі підприємства. Особливої значущості набуває оцінювання лояльності персоналу, оскільки саме персонал є одночасно стратегічним ресурсом, носієм компетентностей, учасником виробничих процесів і потенційним джерелом ризиків, пов'язаних із порушенням трудової дисципліни, недотриманням процедур, зниженням якості роботи, комплаєнс-відхиленнями та інсайдерськими загрозами.

У дисертації обґрунтовано, що лояльність персоналу може розглядатися як ранній сигнал впливу деструктивних чинників на систему економічної безпеки промислових підприємств. Такий підхід є науково значущим, оскільки переводить проблематику лояльності з площини загальних соціально-психологічних характеристик у площину формалізованих індикаторів, порогових значень, аналітичних процедур і регламентованих управлінських рішень. Обрана тема повністю відповідає сучасним потребам менеджменту,

зокрема у частині ризик-орієнтованого управління, кадрової безпеки, інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень та підвищення стійкості промислових підприємств.

Здобувачеві вдалося сформулювати та вирішити важливе наукове завдання, яке полягає у розробленні теоретико-методологічних засад і прикладного інструментарію інформаційно-аналітичного забезпечення оцінювання лояльності персоналу в системі економічної безпеки промислових підприємств. Об'єкт і предмет дослідження визначені логічно та коректно, що забезпечує цілісність дослідницької логіки, відповідність поставленої мети змісту дисертації та узгодженість отриманих результатів.

**Зв'язок роботи з державними (галузевими) науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», зокрема в межах наукової теми «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» з номером державної реєстрації 0122U201378. У межах зазначеної тематики автором здійснено комплексний аналіз інформаційно-аналітичного забезпечення як інструмента підтримки управлінських рішень у системі економічної безпеки промислових підприємств, із особливим акцентом на оцінюванні лояльності персоналу як індикатора кадрових ризиків і стійкості виробничо-управлінських процесів.

**2. Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, є достатнім і підтверджується логікою побудови дослідження, коректним визначенням мети, завдань, об'єкта та предмета, а також використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів. Теоретико-методичною основою дисертації є положення системного підходу до управління економічною безпекою, концепції соціотехнічних систем, ризик-орієнтованого

управління, управління даними, композитного індексування та сценарної аналітики.

Достовірність одержаних результатів забезпечується застосуванням методів логічного узагальнення і систематизації для уточнення понятійно-категоріального апарату, методів індексного моделювання для побудови інтегральних показників, методів нормування, зважування та порогової інтерпретації для підвищення управлінської придатності результатів оцінювання, а також статистичних і економетричних підходів для оцінювання зв'язків між лояльністю персоналу, ризиками та параметрами економічної безпеки. Важливим є те, що автор не обмежився описовим аналізом лояльності персоналу, а запропонував механізм її операціоналізації через поєднання опитувальних і поведінкових індикаторів, нормування показників, перевірку внутрішньої узгодженості та зважування за надійністю і стратегічною релевантністю.

Інформаційна база дослідження є достатньою для розв'язання поставлених завдань і включає відкриті дані фінансової звітності промислових підприємств, аудиторські звіти, примітки до фінансової звітності, HR-метрики та інші джерела інформації, необхідні для оцінювання економічної безпеки й лояльності персоналу. Обґрунтованість висновків посилюється тим, що в роботі поєднано фінансові та нефінансові індикатори, що дозволяє виявляти ризикові зони не лише після їх фінансового прояву, а й на етапі формування слабких сигналів у поведінці персоналу та організаційних процесах.

Наукові положення дисертації сформульовані послідовно, логічно пов'язані між собою та відображають поступовий перехід від теоретичного обґрунтування проблеми до аналітичної діагностики й розроблення прикладного інструментарію. Висновки відповідають змісту розділів, а запропоновані рекомендації мають практичну спрямованість і можуть бути використані в діяльності промислових підприємств для формування системи раннього попередження кадрових ризиків.

**3. Наукова новизна та основні результати.** Наукова новизна дисертації полягає у формуванні авторської концепції інформаційно-аналітичного забезпечення оцінювання лояльності персоналу як складової системи економічної безпеки промислового підприємства. Вагомість отриманих результатів визначається тим, що автор запропонував перехід від фрагментарних HR-метрик і разових опитувань до формалізованих індексів, порогових значень, регламентованих управлінських дій та інтеграції результатів оцінювання лояльності у загальний контур управління загрозами економічній безпеці.

Найбільш вагомими результатами, що мають теоретичну і прикладну цінність, є:

1. Запропоновано цілісну авторську концепцію інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки промислового підприємства як інституціоналізованого соціотехнічного контуру даних, процесів і ролей, інтегрованого з ERM, BCM, ISMS та управлінським циклом «моніторинг, аналіз, рішення, дія, навчання». Такий підхід дозволяє розглядати інформаційно-аналітичне забезпечення не як допоміжну описово-звітну функцію, а як механізм перетворення інформації про загрози, вразливості та можливості на відтворювані управлінські дії з визначеною відповідальністю.

2. Розроблено методику оцінювання стану економічної безпеки на основі відкритих джерел із використанням інтегрального індексу, поєднанням кількісного та якісного блоків і дискретними порогоми інтерпретації. Наукова цінність цього результату полягає у збалансуванні фінансових коефіцієнтів із нефінансовими ознаками уразливості, зокрема характером аудиторської думки, наявністю ковенантів, юридичних і регуляторних ризиків, прозорістю розкриття інформації.

3. Запропоновано авторську соціотехнічну модель інтеграції результатів оцінювання лояльності персоналу в систему забезпечення економічної безпеки як єдиного контуру прийняття рішень. У межах цієї моделі лояльність персоналу розглядається як багатовимірна характеристика, що охоплює афективний,

нормативний та інструментальний виміри, а також як ведучий індикатор для випереджального управління ризиками людського чинника.

4. Формалізовано математичний механізм включення індексу лояльності до інтегрального індексу економічної безпеки через передатну функцію, агреговану чутливість і сценарні розрахунки. Це забезпечує відтворюваний зв'язок між поведінковими характеристиками персоналу, фінансовими, операційними та ризиковими метриками підприємства, а також дозволяє оцінювати можливий вплив програм підвищення лояльності на ключові процесні та фінансові результати.

5. Удосконалено структурно-функціональну архітектуру інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом деталізації операційних функцій контуру, що включають стандартизацію показників і словників, консолідацію даних, формування ранніх попереджувальних індикаторів і ключових індикаторів ризику, пріоритизацію загроз, сценарне моделювання, формування доказової бази та організаційне навчання.

6. Удосконалено інструментарій операціоналізації лояльності персоналу через поєднання опитувальних і поведінкових індикаторів, нормування показників до інтервалу  $[0;1]$ , перевірку внутрішньої узгодженості та зважування за надійністю і стратегічною релевантністю для конкретної технологічної системи підприємства. Це дозволяє зменшити суб'єктивність оцінювання і підвищити придатність результатів для управління кадровими ризиками.

7. Дістали подальшого розвитку понятійно-категоріальний апарат інформаційно-аналітичного забезпечення оцінювання лояльності персоналу в системі економічної безпеки промислових підприємств, а також підходи до сценарного управління в системі економічної безпеки через кількісне описання впливу лояльності персоналу на інтегральний рівень безпеки.

Зазначені результати мають належний рівень наукової новизни, є логічно пов'язаними з метою і завданнями дослідження та сприяють розвитку теоретико-методичних засад менеджменту економічної безпеки промислових підприємств.

**4. Практичне значення та впровадження результатів.** Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів, моделей та інструментів у діяльності промислових підприємств для оцінювання лояльності персоналу, виявлення ризиків людського чинника, інтеграції HR-аналітики у систему економічної безпеки та формування управлінських інтервенцій з подальшим контролем їх ефективності.

Запропоновані у дисертації підходи можуть бути використані для побудови системи регулярного моніторингу лояльності персоналу, визначення порогових значень ризику, формування реєстру загроз, пов'язаних із персоналом, установлення власників ризику, розроблення сценаріїв реагування та оцінювання ефективності управлінських дій через повторні вимірювання. Важливою прикладною перевагою роботи є те, що автор поєднує оцінювання лояльності з економічною безпекою не декларативно, а через конкретні індикатори, процедури, управлінські цикли та механізми інтерпретації даних.

Практична спрямованість результатів також проявляється у можливості використання запропонованого інструментарію для підвищення якості управлінських рішень у сфері кадрової безпеки, комплаєнсу, внутрішнього контролю, організаційного розвитку та управління ризиками. Для промислових підприємств це має особливе значення, оскільки порушення технологічних процедур, зниження дисципліни, низька залученість або прихована нелояльність персоналу можуть безпосередньо впливати на виробничу надійність, безпеку праці, якість продукції, репутацію та фінансові результати.

Результати дисертаційного дослідження використано в діяльності підприємств і консалтингової організації, що підтверджено відповідними довідками про впровадження, зокрема: ТОВ «ЕНЕРДЖІ ТРЕЙД ГРУП» (довідка N345/КП від 27.11.2025), де упроваджено методичні положення оцінювання стану економічної безпеки промислового підприємства на основі інтегрального індексу, сформованого як зважене поєднання кількісного та якісного блоків із використанням відкритих джерел даних, а саме фінансової звітності,

аудиторського звіту та приміток, що підвищило відтворюваність розрахунків, порівнюваність результатів у часі та придатність висновків для управлінського моніторингу і визначення пріоритетів заходів; ТОВ «ПАУЕР ДЕВЕЛОПМЕНТ» (довідка №54 від 05.12.2025), де застосовано рекомендації щодо оцінювання лояльності персоналу як чинника стабільності операцій і зниження кадрових ризиків із поєднанням кількісних і якісних інструментів, зокрема стандартизованих опитувань, аналізу плинності кадрів і відсутностей, інтерв'ю та фокус-груп, контент-аналізу внутрішніх каналів зворотного зв'язку з відображенням результатів в аналітичних панелях, що посилює узгодженість рішень між функцією управління персоналом і функцією економічної безпеки та підтримало планування заходів утримання критичних компетенцій; ТОВ «РИЗИК КОНТРОЛЬ» (довідка №012/1-25 від 30.12.2025 р.), де підтверджено доцільність використання результатів дослідження для скринінгу, моніторингу та управлінського реагування в оцінюванні економічної безпеки підприємств, з акцентом на застосуванні інтегрального індексу економічної безпеки та врахуванні кадрового чинника через оцінювання лояльності персоналу як елемента ризикового профілю підприємства.

Окремо слід відзначити, що запропонована логіка використання результатів оцінювання лояльності персоналу передбачає дотримання етичних, правових та організаційних вимог до роботи з персональними та поведінковими даними. Це підвищує практичну придатність дослідження, оскільки унеможливлює спрощене або репресивне трактування оцінювання лояльності та спрямовує його на розвиток організаційної культури, добробуту працівників, прозорості управлінських процедур і зниження ризиків.

**5. Апробація, публікації та структура роботи.** Основні положення дисертаційного дослідження пройшли апробацію на науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема міжнародних. Серед них зазначено «4th International Conference on Corporation Management» у 2024 році, «Relationship between public administration and business entities management» у 2023 році, конференцію «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-

правові, соціально-економічні аспекти розвитку» у 2024 році, International Conference on Corporation Management у 2020 році, а також конференцію «Сучасний менеджмент організації: витoki, реалії та перспективи розвитку» у 2024 році.

Результати дисертації опубліковано у 9 наукових працях загальним обсягом 4,72 друкованих аркуша, з яких особисто автору належить 4,32 друкованих аркуша. З них 4 статті, зокрема 3 статті у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у виданні іноземної держави, 1 одноосібний розділ у колективній монографії, виданій за кордоном, а також 4 публікації матеріалів участі у науково-практичних конференціях різного рівня. Тематика публікацій відповідає змісту дисертаційної роботи, відображає послідовність наукового пошуку автора та підтверджує належний рівень апробації основних результатів дослідження.

Дисертація викладена на 288 сторінках і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту становить 247 сторінок, додатки розміщено на 26 сторінках, список використаних джерел містить 224 найменування. Матеріали дисертації містять 45 таблиць та 32 рисунки, що свідчить про достатній рівень структурованості, аналітичної насиченості та візуалізації результатів дослідження.

**6. Оцінка змісту, завершеності та оформлення дисертації.** Дисертаційна робота має логічну структуру, послідовний виклад матеріалу та відповідає поставленій меті. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, наукову новизну, практичне значення отриманих результатів, а також зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами.

У першому розділі досліджено теоретичні основи інформаційно-аналітичного забезпечення оцінювання лояльності персоналу в системі економічної безпеки промислових підприємств. Автор розглянув теоретичні підходи до трактування поняття інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання, визначив роль і місце



управління персоналом у системі економічної безпеки промислових підприємств, а також узагальнив сучасні підходи до оцінювання лояльності персоналу в контексті економічної безпеки.

У другому розділі здійснено аналіз стану інформаційно-аналітичного забезпечення оцінювання лояльності персоналу в системі економічної безпеки промислових підприємств. Зокрема, досліджено сучасний стан економічної безпеки промислових підприємств, проаналізовано інструменти оцінювання лояльності персоналу та її вплив на економічну безпеку, а також ідентифіковано внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці промислових підприємств з боку персоналу.

У третьому розділі обґрунтовано концептуальні засади удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення оцінювання лояльності персоналу в системі економічної безпеки промислових підприємств. Особливу увагу приділено розробленню моделі інтеграції результатів оцінювання лояльності в систему забезпечення економічної безпеки, процесній архітектурі такої моделі, а також етичним, правовим та організаційним аспектам використання результатів оцінювання лояльності персоналу.

Загалом зміст дисертації відповідає заявленій темі, а отримані результати є завершеними, логічно обґрунтованими та достатньо розкритими. Оформлення дисертації відповідає загальноприйнятим вимогам до кваліфікаційних наукових праць. Таблиці, рисунки та додатки сприяють кращому сприйняттю матеріалу, а структура роботи забезпечує послідовний перехід від теоретичного аналізу до практико-орієнтованих рекомендацій.

**7. Дискусійні положення та зауваження.** Відзначаючи загалом високий рівень виконання дисертаційної роботи, слід вказати на окремі положення, що мають дискусійний характер або потребують уточнення та можуть бути враховані здобувачем у подальших наукових розвідках.

1. У першому розділі доцільно було б детальніше розмежувати поняття «лояльність персоналу», «залученість персоналу», «організаційна прихильність»

і «задоволеність працею», оскільки ці категорії близькі за змістом, але мають різну управлінську та діагностичну природу.

2. Запропонована модель інтеграції результатів оцінювання лояльності персоналу в систему економічної безпеки є науково цікавою та практично перспективною, однак потребує подальшого розширення прикладів її застосування для різних типів промислових підприємств, зокрема великих виробничих компаній, середніх підприємств і підприємств із високим рівнем технологічної автоматизації.

3. У роботі доцільно було б ширше розкрити можливі обмеження використання поведінкових індикаторів лояльності, оскільки їх збирання та інтерпретація можуть бути пов'язані з етичними ризиками, ризиками помилкових висновків, упередженістю даних або недостатньою прозорістю управлінських процедур.

Разом із тим зазначені зауваження не зменшують позитивної оцінки дисертаційної роботи, її наукової новизни, теоретичної цінності та практичного значення. Вони мають рекомендаційний характер і можуть бути використані здобувачем для подальшого розвитку досліджень у сфері економічної безпеки, кадрової безпеки, HR-аналітики та ризик-орієнтованого менеджменту.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Злобіна Кирила Васильовича на тему «Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання лояльності персоналу в системі економічної безпеки промислових підприємств» є самостійним, завершеним і актуальним науковим дослідженням, у якому розв'язано важливе наукове завдання щодо розроблення теоретико-методологічних засад і прикладного інструментарію інформаційно-аналітичного забезпечення оцінювання лояльності персоналу в системі економічної безпеки промислових підприємств.

У роботі отримано науково обґрунтовані результати, що мають теоретичне і практичне значення для розвитку менеджменту, економічної безпеки, кадрової безпеки та ризик-орієнтованого управління промисловими підприємствами.


Дисертація відповідає вимогам чинного законодавства, а саме: «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261, наказу МОН України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» і «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, а її автор, Злобін Кирило Васильович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

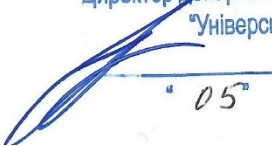
**Рецензент:**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри управління  
фінансово-економічною безпекою  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

 МІГУС І.П.



 засвідчук  
Директор департаменту кадрів Вищого навчального закладу  
"Університет економіки та права "Крок"

 05 05 20 26 р.