

## **ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

Панченка Володимира Анатолійовича, д.е.н., професора  
на дисертацію Злобіна Кирила Васильовича  
**«Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання лояльності  
персоналу в системі економічної безпеки промислових підприємств»**,  
подану на здобуття ступеня доктора філософії  
з галузі знань 07 Управління та адміністрування  
за спеціальністю 073 Менеджмент

**1. Актуальність обраної теми та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами.** Актуальність дисертаційної роботи Злобіна Кирила Васильовича визначається сучасними трансформаціями системи управління промисловими підприємствами, для яких дедалі більшого значення набуває не лише фінансова стійкість, а й здатність своєчасно виявляти приховані внутрішні загрози. Промислові підприємства сьогодні функціонують в умовах воєнних ризиків, нестабільності економічного середовища, ускладнення виробничих і логістичних процесів, цифровізації управління, посилення вимог до комплаєнсу, кібербезпеки, прозорості та безперервності діяльності. У таких умовах економічна безпека підприємства стає складною багаторівневою системою, у якій фінансові, виробничі, кадрові, інформаційні, організаційні та поведінкові чинники мають розглядатися у взаємозв'язку.

Особливо важливим у цьому контексті є людський чинник, оскільки персонал безпосередньо впливає на якість виконання виробничих процедур, дотримання технологічної дисципліни, збереження комерційної інформації, виконання внутрішніх регламентів, підтримання організаційної культури та реалізацію стратегічних змін. Недостатня лояльність працівників може проявлятися не лише у плинності кадрів або зниженні продуктивності, а й у прихованих формах ризикової поведінки, що ускладнює своєчасне реагування з боку менеджменту. Саме тому оцінювання лояльності персоналу в системі економічної безпеки має важливе значення для формування превентивних управлінських рішень.

Наукова значущість обраної теми полягає в тому, що автор розглядає лояльність персоналу не ізольовано, а як складову інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Це дозволяє перейти від традиційного описового розуміння лояльності до її формалізованого вимірювання, індексної оцінки, порогової інтерпретації та використання як раннього попереджувального індикатора. Такий підхід відповідає потребам сучасного менеджменту, оскільки забезпечує зв'язок між HR-аналітикою, ризик-менеджментом, економічною безпекою та управлінським реагуванням.

З огляду на зазначене, дисертаційна робота Злобіна К.В. є своєчасною, актуальною і такою, що відповідає як сучасним науковим запитам, так і практичним потребам промислових підприємств. Вона спрямована на розв'язання важливого наукового завдання, пов'язаного з розробленням теоретико-методологічних засад і прикладного інструментарію інформаційно-аналітичного забезпечення оцінювання лояльності персоналу в системі економічної безпеки промислових підприємств.

**2. Зв'язок теми дисертації з пріоритетними напрямками розвитку науки, державними та галузевими науковими програмами.** Дисертаційне дослідження виконано в межах наукової 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» з номером державної реєстрації 0122U201378. У межах цієї тематики здобувачем обґрунтовано підходи до вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки промислових підприємств через включення до нього оцінювання лояльності персоналу як важливого індикатора кадрових і організаційних ризиків.

Важливо, що дисертація має прикладну спрямованість і пов'язана з актуальними завданнями економічного відновлення, модернізації управлінських систем, підвищення стійкості підприємств і впровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій у процеси управління. Це підтверджує її відповідність науковим і практичним потребам сучасного етапу розвитку національної економіки.

**3. Основні наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані в дисертації, їх новизна, рівень обґрунтованості.** Дисертаційна робота містить низку положень, які мають наукову новизну та свідчать про самостійність авторського підходу. Основна наукова ідея дослідження полягає в обґрунтуванні того, що лояльність персоналу може бути не лише предметом HR-оцінювання, а й важливим елементом системи економічної безпеки промислового підприємства. Автор доводить, що належно організоване інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяє перетворити результати оцінювання лояльності на управлінсько значущі сигнали, які можуть бути використані для своєчасного виявлення та нейтралізації загроз.

Серед основних результатів, що мають наукову новизну, варто виокремити такі.

**уперше:**

- 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 циклом «моніторинг

– аналіз – рішення – дія – навчання», у межах якого розроблено методику оцінювання стану економічної безпеки на основі відкритих джерел із прозорою формулою інтегрального індексу  $S$ , поєднанням кількісного та якісного блоків, дискретними порогами й відтворюваним дизайном розрахунків;

- запропоновано авторську соціотехнічну модель інтеграції результатів оцінювання лояльності персоналу в систему забезпечення економічної безпеки як єдиного контуру прийняття рішень, у якому лояльність інтерпретується як багатовимірна характеристика (афективний, нормативний, інструментальний виміри) і як ведучий індикатор для випереджального управління, та обґрунтовано і формалізовано математичний механізм включення індексу лояльності до інтегрального індексу економічної безпеки через передатну функцію, агреговану чутливість і сценарні розрахунки, що забезпечує відтворюваний зв'язок між поведінковими характеристиками персоналу та фінансовими, операційними і ризиковими метриками;

***удосконалено:***

- структурно-функціональну архітектуру інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом деталізації операційних функцій контуру, що відрізняється від наявних підходів орієнтацією не на описово-звітний супровід, а на регламентований управлінський цикл із визначеними процедурами стандартизації показників і словників, консолідації даних, формування ранніх попереджувальних індикаторів і ключових індикаторів ризику, пріоритизації загроз, сценарного моделювання, формування доказової бази та організаційного навчання, що дозволяє забезпечити відтворюваність управлінських рішень, підзвітність відповідальностей і системне перетворення аналітики на керовані дії;

- методичний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства шляхом збалансування кількісних фінансових коефіцієнтів із якісними ознаками (характер аудиторської думки, наявність ковенантів, юридичні та регуляторні ризики, прозорість розкриття інформації), що відрізняється від традиційних методик домінуванням фінансових метрик та ретроспективної діагностики без врахування нефінансових джерел уразливостей, і дозволяє підвищити чутливість інтегральної оцінки до ранніх сигналів проблем, точніше визначати критичні зони ризику та обирати адресні управлінські заходи;

- 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, що відрізняється від існуючих практик переважанням лише анкетних вимірювань або фрагментарних кадрових

метрик без єдиної шкали, верифікації та прозорості вагової логіки, і дозволяє отримувати порівнювані в часі та між підрозділами результати, зменшувати вплив суб'єктивних викривлень і підвищувати придатність оцінки лояльності для управління ризиками;

- логіку інтеграції людського чинника в систему економічної безпеки шляхом регламентованого зв'язування результатів оцінювання лояльності з реєстром ризиків та набором управлінських інтервенцій, що відрізняється від наявних підходів, у яких кадрові показники використовуються ізольовано від ризик-реєстру та не мають визначених порогів і сценаріїв реагування, і дозволяє скоротити часовий лаг між появою слабких сигналів і управлінським втручанням, підвищити превентивність рішень та забезпечити контроль ефекту інтервенцій через повторні вимірювання;

***дістали подальшого розвитку:***

- понятійно-категоріальний апарат інформаційно-аналітичного забезпечення оцінювання лояльності персоналу в системі економічної безпеки промислових підприємств, зокрема уточнено зміст понять: «економічна безпека промислового підприємства»; «інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки»; «лояльність персоналу»; «індекс лояльності», «модель інтеграції результатів оцінювання лояльності персоналу в систему забезпечення економічної безпеки промислового підприємства», що сформувало узгоджений підхід до аналізу ризиків людського чинника та побудови алгоритмів оцінювання і моніторингу, які поєднують порогову інтерпретацію результатів та їх перетворення у керовані управлінські категорії і тригери дій, а також створюють передумови для автоматизації розрахунків і впровадження цифрової аналітики у форматі електронних таблиць та Ві-панелей на основі відкритих джерел і формалізованих правил агрегації;

- систематизація інструментарію сценарного управління в системі економічної безпеки через кількісне описання впливу лояльності персоналу на інтегральний рівень безпеки, зокрема шляхом введення чутливостей та еластичностей показників до змін лояльності, а також через підхід до калібрування цього впливу на панельних даних із контролем зовнішніх факторів і можливістю врахування нелінійних ефектів у різних зонах шкали безпеки.

Рівень обґрунтованості сформульованих у дисертації положень є достатнім. Автор застосував комплекс методів, серед яких логічне узагальнення, систематизація, індексне моделювання, нормування, зважування, порогова інтерпретація, статистичний аналіз, сценарна аналітика та методи контролю якості даних. Такий методичний інструментарій відповідає поставленим завданням і дозволяє забезпечити достовірність висновків. Робота має послідовну структуру, достатню джерельну базу, аргументовані висновки та практико-орієнтовані рекомендації.

**4. Теоретична та практична значущість висновків і рекомендацій дослідження.** Теоретична значущість дисертації полягає у розвитку наукових положень щодо інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Автор запропонував концептуальне бачення, відповідно до якого оцінювання лояльності персоналу може бути інтегроване в систему економічної безпеки як інструмент ранньої діагностики ризиків. Це розширює традиційні підходи до економічної безпеки, у яких основний акцент часто робиться на фінансових, правових або матеріально-технічних аспектах, і дозволяє глибше враховувати соціально-поведінковий вимір функціонування підприємства.

Окремої уваги заслуговує те, що в дисертації розвинуто підхід до лояльності персоналу як до управлінсько вимірюваної категорії. Автор пропонує розглядати її не як абстрактну характеристику ставлення працівника до організації, а як індикатор, який може бути вимірний, проаналізований, порівняний у динаміці та використаний для формування конкретних управлінських дій. Це має важливе значення для розвитку HR-аналітики, кадрової безпеки та ризик-орієнтованого менеджменту.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості їх використання на промислових підприємствах для формування системи регулярного моніторингу лояльності персоналу, виявлення ранніх ознак кадрових і поведінкових ризиків, побудови індексної оцінки економічної безпеки, визначення порогових значень ризику, розроблення сценаріїв управлінського реагування та оцінювання ефективності здійснених інтервенцій.

Запропоновані положення можуть бути використані керівниками підприємств, службами економічної безпеки, HR-підрозділами, підрозділами внутрішнього контролю, ризик-менеджменту, комплаєнсу та організаційного розвитку. Вони також можуть бути застосовані у процесі розроблення внутрішніх регламентів, політик управління персоналом, програм підвищення лояльності та залученості працівників, а також систем раннього попередження про внутрішні загрози.

Важливою перевагою дослідження є врахування етичних, правових та організаційних аспектів використання результатів оцінювання лояльності. Автор підкреслює необхідність забезпечення прозорості процедур, знеособлення даних, дотримання принципів недискримінаційності, захисту інформації та коректного використання результатів оцінювання. Це особливо важливо, оскільки робота з поведінковими показниками персоналу завжди пов'язана з ризиками надмірного контролю, неправильної інтерпретації або порушення довіри в організації.

**5. Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях.** Основні результати дисертаційного дослідження достатньо повно відображені в наукових публікаціях Злобіна К.В. Згідно з матеріалами

дисертації, результати дослідження опубліковано у 9 наукових працях, серед яких праці, що висвітлюють основні наукові результати дисертації, а також публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дослідження на науково-практичних конференціях. Тематика публікацій є узгодженою зі змістом дисертації.

Апробація результатів дослідження здійснювалася під час науково-практичних конференцій, зокрема International Conference on Corporation Management, конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку», конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку», а також International Conference on Relationship between public administration and business entities management. Це свідчить про те, що основні положення дисертації були представлені науковій спільноті, пройшли обговорення та знайшли відображення у фахових публікаціях.

Повнота викладу результатів у публікаціях є достатньою. Опубліковані праці розкривають ключові складові дисертації, зокрема теоретичне обґрунтування лояльності персоналу як чинника економічної безпеки, методичні підходи до її оцінювання, модель інтеграції результатів у систему управління загрозами та прикладні аспекти використання відповідного інструментарію.

**6. Відповідність дисертації встановленим вимогам.** Дисертація Злобіна Кирила Васильовича відповідає вимогам, встановленим до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії. Робота є самостійним, завершеним і логічно побудованим науковим дослідженням, яке містить науково обґрунтовані положення, висновки та рекомендації.

Структура дисертації відповідає її меті та завданням. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Дисертація має достатній обсяг, належну структуру, послідовний стиль викладу, аналітичну насиченість і відповідне оформлення. Наявність таблиць, рисунків, додатків і значного списку використаних джерел свідчить про достатній рівень опрацювання теоретичного, методичного й емпіричного матеріалу. Висновки дисертації узгоджуються з поставленими завданнями, а сформульовані рекомендації мають практичну спрямованість.

У дисертації Злобіна К.В. не виявлено ознак порушення академічної доброчесності. Наукові положення, що виносяться на захист, сформульовані автором самостійно, а використані положення інших дослідників належним чином відображені у списку джерел і посиланнях.

#### **7. Дискусійні положення та зауваження до дисертації**

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Злобіна К.В., її наукову новизну, теоретичну значущість і практичну спрямованість, доцільно

висловити окремі зауваження та рекомендації, які мають дискусійний характер.

1. У дисертації автор переконливо обґрунтовує доцільність розгляду лояльності персоналу як раннього індикатора загроз економічній безпеці. Водночас варто було б глибше розкрити межі застосування такого підходу, оскільки не кожне зниження лояльності автоматично свідчить про наявність загрози. Частина проявів нелояльності може бути наслідком об'єктивних організаційних проблем, помилок у комунікації або недостатньої якості менеджменту, що потребує обережної інтерпретації результатів оцінювання.

2. Автор пропонує використовувати поєднання опитувальних і поведінкових індикаторів лояльності, що є методично доцільним. Проте в роботі можна було б детальніше висвітлити питання валідності та надійності таких індикаторів у різних організаційних умовах. Зокрема, потребує подальшого уточнення, як уникати ситуацій, коли поведінкові показники інтерпретуються без урахування контексту роботи підрозділу, специфіки посади або зовнішніх обставин.

3. У дисертації значну увагу приділено інтеграції лояльності персоналу в інтегральний індекс економічної безпеки. Разом з тим доцільно було б надати більш розгорнуте пояснення того, як саме має визначатися вага індексу лояльності у загальній моделі для підприємств різного масштабу, рівня автоматизації та організаційної зрілості.

4. Дослідження має виразну практичну спрямованість, однак у подальших наукових працях доцільно було б ширше представити емпіричну перевірку запропонованої моделі на прикладі конкретних підприємств або галузей. Це дозволило б посилити доказовість запропонованого інструментарію і продемонструвати його ефективність у реальному управлінському середовищі.

Висловлені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертації. Вони мають рекомендаційний характер і можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях, пов'язаних з економічною безпекою, кадровою безпекою, HR-аналітикою та управлінням ризиками людського чинника.

### **Загальний висновок**

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

Основні положення дисертації характеризуються науковою новизною, достатнім рівнем обґрунтованості та практичною значущістю. Робота сприяє розвитку науки менеджменту, зокрема у частині економічної безпеки підприємств, управління персоналом, кадрової безпеки, ризик-орієнтованого управління та інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Зміст дисертації відповідає заявленій темі, меті та завданням дослідження. Структура роботи є логічною, висновки є аргументованими, а опубліковані праці та апробація результатів підтверджують достатній рівень наукової підготовки здобувача.

Дисертаційна робота відповідає вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» з наступними змінами та Постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Про порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а її автор, Злобін Кирило Васильович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

**Офіційний опонент:**

д.е.н., професора,  
завідувач кафедри  
менеджменту авіаційної діяльності  
Українська державна льотна академія



ЕНКО В.А.

Підпис д.е.н., професора  
В. Панченка засвідчую.  
в.о. проректора з наукової ро  
та міжнародної діяльності  
Української державної  
льотної академії



Ілля ПОДОПРИГОРА