

ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук,
професора Токмакової Ірини Василівни
на дисертаційну роботу Ковальової Оксани Павлівни
на тему: **«Кадрове забезпечення корпоративного управління
підприємств»**, представлену на здобуття ступеня доктора філософії в галузі
знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю
073 «Менеджмент»

Актуальність обраної теми дослідження

Кадрове забезпечення корпоративного управління на сучасних підприємствах стає все більш важливим аспектом в контексті постійних змін у бізнес-середовищі. Сучасні підприємства, особливо ті, що діють у конкурентному середовищі, стикаються з викликами, пов'язаними зі змінами в ринкових умовах, технологічними інноваціями, а також зростанням очікувань споживачів і стейкхолдерів. Дослідження функціонування наглядових рад в корпоративному управлінні є вкрай актуальним у сучасному економічному середовищі. У контексті зростання комплексності бізнес-процесів та вимог до прозорості та ефективності управління, роль наглядових рад стає надзвичайно важливою. Правильно сформована та дієво функціонуюча наглядова рада може забезпечити підприємству стратегічну перевагу та допомогти уникнути ризиків, пов'язаних зі змінами на ринку та внутрішніми викликами. У зв'язку з цим, дослідження кадрового забезпечення корпоративного управління є актуальним і потребує ретельного аналізу. Дослідження у цій області може допомогти вирішити ряд важливих проблем, таких як підвищення рівня довіри акціонерів та інвесторів, забезпечення ефективного функціонування корпоративного управління та запобігання корупції. В умовах зростаючої конкуренції на ринку та стрімких змін у законодавстві, важливо, щоб наглядові ради були сформовані з висококваліфікованих фахівців з різноманітним досвідом та компетенціями. Ефективне кадрове забезпечення наглядових рад може забезпечити необхідний рівень компетентності та незалежності, щоб вони могли виконувати свої функції ефективно та об'єктивно. Дослідження в цій області може також сприяти розробленню нових стратегій управління кадровим потенціалом наглядових рад, що враховують сучасні тенденції ринку та вимоги стейкхолдерів. Результати такого дослідження можуть бути корисними для менеджерів, засновників, акціонерів та різних зацікавлених сторін, які прагнуть підвищити ефективність корпоративного управління та забезпечити стабільність інвестиційного клімату. Таким чином, дослідження у цій області є ключовим для розвитку сучасного корпоративного управління та забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств. Вирішення існуючих проблем вимагає нових підходів та розробки інструментів для кадрового забезпечення наглядових рад. Це

підтверджує актуальність обраної теми дослідження, оскільки забезпечення ефективного функціонування наглядових рад вимагає пошуку нових методів підбору та оцінки кандидатів, розробки критеріїв оцінки їхньої компетентності, а також впровадження механізмів для забезпечення відповідності стандартам корпоративного управління.

Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота Ковальової О.П. відповідає науковим дослідженням кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, зокрема «Проблеми управління підприємствами на автомобільному транспорті» (номер державної реєстрації 0119U103270), де автор виділяє ознаки дисфункціональності наглядових рад і визначає значення кадрового забезпечення членів наглядових рад для запобігання неефективності діяльності.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Наукові положення, розроблені методичні підходи та рекомендації, що містяться у дисертації, є належно обґрунтованими. Проведене дослідження базується на ретельному та всебічному аналізі наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, а також на використанні загальнонаукових і спеціальних методів дослідження.

Аналіз наукових джерел та матеріалів конференцій, у яких опубліковані результати дослідження, дозволяє зробити висновок про обґрунтованість та достовірність проведених досліджень. Отримані результати та положення базуються на теоретичному базисі сучасних концепцій менеджменту, які були критично опрацьовані та використані у дослідженні.

Кількість та якість літературних джерел, використаних у дисертації, є достатньою. У роботі враховані як фундаментальні наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, так і новітні теоретичні пропозиції, які їм не суперечать, а розвивають та удосконалюють. Це підтверджується публікацією результатів у фахових виданнях України, які представлені у міжнародних наукометричних базах, а також у матеріалах міжнародних науково-практичних конференцій.

Отримані результати аналітичних та статистичних досліджень підтверджують критичне опрацювання теоретичної літератури та статистичних даних підприємств. Обґрунтованість результатів роботи підтверджується використанням сучасних методів дослідження – системний і процесний підходи, методологія структурного моделювання IDEF0, порівняльний аналіз і графічний метод, статистичний аналіз, метод факторного аналізу, кваліметричний метод, матричний метод, метод PROMETHEE, використані

методи є доречними щодо мети та завдань досліджень.

Усі отримані та викладені у дисертації результати базуються на розвинутих теоретичних положеннях, що враховані у розробленому методичному забезпеченні та практичних рекомендаціях. У сукупності вони є логічно обґрунтованими, достовірними та представляють науковий інтерес щодо формування та реалізації положень з кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств.

Структура дисертаційної роботи відповідає її меті і спрямована на вирішення поставлених завдань відповідно до логічного взаємозв'язку між ними. Кількість поставлених завдань є відповідною для досягнення мети дослідження. Кожне розв'язане завдання має науковий результат.

В дисертаційній роботі здійснено вдалу спробу розробити авторський підхід до формування кадрового забезпечення в корпоративному управлінні, що базується на виокремленому контурі управління компетентностями, обґрунтуванні методичних положень щодо оцінювання компетентностей, забезпечення їх розвитку та удосконалення через реалізацію мотиваційних механізмів та впровадження відповідних заходів.

Дисертаційна робота Ковальової Оксани Павлівни є інноваційним дослідженням, яке на високому науковому рівні спрямоване на вивчення проблем корпоративного управління, звертаючи першочерговість вирішення завдань, пов'язаних з кадровим його забезпеченням.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Тему дослідження розглянуто всебічно та докладно. Логічна структура роботи визначається її метою та поставленими завданнями. Основні наукові результати дослідження отримані автором особисто і характеризуються науковою новизною, важливими пунктами якої є такі.

Удосконалено поняття кадрового забезпечення корпоративного управління, що характеризується його розглядом як мультіскладного комплексу дій (процесів), спрямованих на формування, реалізацію й удосконалення кількісного та якісного складу наглядових рад і корпоративного менеджменту, реалізація якого здійснюється внаслідок збалансованої кадрової політики підприємства (с. 36-38).

Розроблено удосконалений процесний підхід до формування, реалізації й кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств, що, на відміну від чинних, базується на ідеї застосування ієрархічної системи суб'єктно-об'єктного розгляду системи корпоративного управління й управління компетентностями за парадигмою «ключові компетенції організації – компетентності членів наглядової ради – компетентності корпоративного менеджменту», впровадження якого дасть змогу забезпечити баланс інтересів зацікавлених стейкхолдерів, ефективне управління підприємством та його успішний розвиток (с. 65-74).

Запропоновано удосконалений методичний підхід до оцінювання компетентностей персоналу у сфері корпоративного управління (с. 134-152), відмінністю якого є обґрунтування складових компетентностей за принципом «10M2P» (управлінських, професійних і особистісних), виділення найбільш важливих методом факторного аналізу та оцінювання за принципами кваліметрії, що дозволило сформуванню ієрархічну модель факторів-компетентностей з відображенням їхнього внеску в загальні корпоративні компетенції.

Набув подальшого розвитку теоретико-методичний підхід до формування системи підбору членів наглядових рад і системи корпоративного менеджменту (с. 165-181), який характеризується поетапним оцінюванням професійної компетентності кандидатів у члени ради; порівняльним оцінюванням як частиною процесу підбирання та встановлення рівня ділової активності членів наглядової ради за параметрами базового ресурсу; результатів діяльності; репутації суб'єкта.

Запропоновано науково-методичне забезпечення формування мотиваційного механізму в системі корпоративного управління (с. 185-193), що, на відміну від існуючих, базується на обґрунтуванні типу корпоративного управління, оцінці економічних можливостей щодо задоволення інтересів і потреб стейкхолдерів з погляду та впровадження підходу з позицій збалансованості мотиваційних методів й інструментів щодо визначених цілей. Запропоноване науково-методичне забезпечення дасть змогу ефективно реалізувати програму дій з узгодження інтересів власників бізнесу, членів наглядової ради й менеджерів, визначити шляхи оптимізації ризиків втрати або підвищення можливості залучення нових топменеджерів.

Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження

Теоретична цінність отриманих у роботі результатів полягає в тому, що вони демонструють положення щодо формування та вдосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління на підприємствах, їх відповідність сучасним теоріям менеджменту, зокрема управління персоналом та корпоративного управління.

Практична значущість отриманих результатів дисертації полягає в розробці методичних підходів і практичних рекомендацій для вдосконалення кадрового забезпечення підприємств корпоративного типу, реалізація яких дозволить підвищити ефективність їх діяльності.

Прикладні результати дослідження та розроблені практичні рекомендації апробовано у діяльності підприємств автомобільного транспорту як методичний та практичний інструментарій оцінювання компетентностей корпоративного менеджменту, забезпечення формування мотиваційного механізму в системі корпоративного управління та розробленні процесу формування наглядових рад. Окремі результати дослідження використані у діяльності ТОВ «Експрес» (довідка про практичне використання № 6/1248 від

21.10.2021) та ТДВ «АТП-16363» (довідка про практичне використання № 1088 від 08.10.2021), а також впроваджені Службою управління персоналом Міністерства фінансів України (довідка від 28.12.2023 р.). Окремі положення дисертаційного дослідження використовуються в навчальному процесі Харківського національного автомобільно-дорожнього університету для викладання таких навчальних дисциплін: «Управління персоналом», «Корпоративне управління», «Креативний менеджмент», в курсовому і дипломному проєктуванні (довідка № 1616/48 від 29.12.2023 р.).

Наведені у роботі наукові положення, висновки та рекомендації повністю обґрунтовані, базуються на фактичних даних, які представлені у роботі в табличному та графічному вигляді та є логічним завершенням проведеного дослідження, оскільки підтверджуються довідками про впровадження результатів досліджень на функціонуючих автотранспортних підприємствах та апробацією результатів на міжнародних та всеукраїнських конференціях. Інтерпретацію отриманих результатів проведено з використанням сучасних методів обробки інформації.

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Всі наукові результати, положення наукової новизни опубліковані у достатній мірі. Основні положення та результати дисертаційної роботи відображено у 16 наукових працях. Серед них – 7 статей у наукових фахових виданнях, 1 стаття у зарубіжному виданні та 8 тез доповідей на конференціях. Про достатню апробацію свідчить суттєва кількість тез науково-практичних конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць за темою дисертації становить 5,28 ум.-друк. арк., особисто автору належить 3,96 ум.-друк. арк. Опубліковані праці здобувача мають високий науковий рівень, в них всебічно описано головні наукові здобутки, які представлено в трьох розділах дисертації. У роботах, які опубліковано у співавторстві, особистий вклад автора відображає зараховані за темою дисертації результати досліджень та не викликає сумнівів. В усіх публікаціях дотримано принципи академічної доброчесності.

У процесі оприлюднення наукових результатів було дотримано вимоги пунктів 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ №44 від 12.01.2022 р. Це підтверджує достатність публікацій.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертація має традиційну структуру: анотацію, зміст, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки додатки, до яких включено

довідки про впровадження результатів. Обсяг основного тексту дисертації становить 8,8 авт. арк. Робота виконана в науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності, структура дисертації відповідає завданням. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 № 40 зі змінами від 31.05.2019 р.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Наукові результати дисертації, які були описані, в цілому, є важливими та відображають значний внесок у розвиток кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. Оцінюючи в цілому позитивно, визнаючи загальний науковий внесок та високий рівень розробки теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій, а також обґрунтованість наукових висновків, пропозицій, і вагоме практичне значення одержаних автором результатів, слід відзначити, що деякі аспекти викликають дискусію та потребують уваги:

1. Дисертаційне дослідження орієнтоване на формування системи підбору членів наглядових рад і системи корпоративного менеджменту, тому у розділі 1.2 для розуміння складності корпоративного управління та ролі наглядових рад у цьому процесі бажано було б сформувати систему корпоративного управління та вказати місце наглядової ради в ній (стор. 41-62).

2. Оригінальним є розробка методичного підходу до оцінювання компетентностей персоналу у сфері корпоративного управління за принципом «10M2P» (управлінських, професійних і особистісних). Було б доцільно навести більш детальні пояснення щодо вибору критеріїв за видами компетентностей та інтерпретації матриці компетентностей (стор. 136-138).

3. Має місце технічна помилка при формуванні вагових коефіцієнтів у факторно-критеріальній моделі оцінювання компетентностей у сфері корпоративного управління (табл. 2.12 стор.145-147). В групі особистісних компетенцій відсутній ваговий коефіцієнт.

4. Бажано було б більш детально врахувати при підборі кандидатів в члени наглядових рад, яким чином вони демонструють свою надійність та відсутність корупційних схильностей у попередній діяльності. Це може включати аналіз їхнього професійного бекграунду, репутації в бізнес-середовищі та участь у суспільних і благодійних ініціативах. Крім того рекомендовано врахувати можливі конфлікти інтересів у кандидатів. Це дозволить забезпечити належне регулювання цих конфліктів, щоб уникнути ситуацій, коли члени наглядових рад діють на користь власних інтересів, а не інтересів підприємства.

5. Віддаючи належне застосуванню матричного методу у поєднанні з розрахунковими матрицями оптимізації управлінських рішень (розділ 3.1., стор. 170-181), слід зазначити, що інтерпретація оцінок ділової активності

членів наглядової ради відповідно до шкали бажаності Харінгтона потребує обґрунтування та пояснень (табл. 3.3, стор. 175).

6. В дисертаційному дослідженні доцільно було б розглянути не тільки мотиваційний механізм механізму в системі корпоративного управління, а й ефективні механізми моніторингу та систему контролю за активністю і внеском членів наглядових рад після призначення, щоб забезпечити не лише запобігання корупційним діям і дисфункціональності, а й максимізувати їхню продуктивність та вплив на стратегічні рішення підприємства.

У цілому викладені зауваження не зменшують теоретичного та практичного значення результатів дисертаційної роботи, до того ж окремі з них можуть бути враховані в подальшій роботі автора. Тому вважаю, що висловлені зауваження не є визначальними і не применшують науковий вклад та практичну значущість результатів та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

Академічна доброчесність

Аналіз дисертаційної роботи Ковальнової О.П. довів, що в ній відсутні прояви академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності у дисертації не має, що підтверджено перевіркою програмними засобами в ХНАДУ.

Загальний висновок

Проведене вивчення та аналіз дисертаційної роботи Ковальнової Оксани Павлівни на тему «Кадрове забезпечення корпоративного управління», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», дає змогу зробити висновок, що за своїм змістом, теоретичним рівнем і практичною значущістю, вона є завершеною науковою працею, в якій отримані нові науково обґрунтовані результати. Пропозиції пройшли необхідну апробацію на вітчизняних та міжнародних науково-практичних конференціях та у повній мірі відображені у наукових публікаціях здобувача у достатньому обсязі. Пропозиції здобувача впроваджені в діяльність автотранспортних підприємств та закладу вищої освіти. В дисертації відсутні порушення академічної доброчесності. Структура та зміст дистанційної роботи повною мірою розкриває тему наукового дослідження та відповідає спеціальності.

Дисертаційна робота здобувача ступеня доктора філософії Ковальнової Оксани Павлівни на тему «Кадрове забезпечення корпоративного управління» виконана на високому науковому рівні, не порушує принципів академічної доброчесності та є завершеним науковим дослідженням, сукупність теоретичних та практичних результатів якого розв'язує наукове завдання, що має істотне значення для галузі управління та адміністрування. Дисертаційна робота за своєю актуальністю, практичною цінністю та науковою новизною повністю відповідає вимогам чинного законодавства України, що передбачені в

п. 6-9 «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 № 44 від 12 січня 2022 р.

Викладені аргументи дозволяють дійти висновку, що Ковальова Оксана Павлівна заслуговує на присудження їй ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом

Українського державного університету

залізничного транспорту

Міністерства освіти і науки України

доктор економічних наук, професор



Ірина ТОКМАКОВА

Особистий підпис
засвідчую _____ 20 — р.
Завідуючий канцелярією
УкрДУЗТ

Ірина Токмакова