

ВІДГУК
офіційного опонента на дисертаційну роботу
Ковальової Оксани Павлівни
на тему: «Кадрове забезпечення
корпоративного управління підприємств»,
подану на здобуття наукового ступеня
доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність обраної теми дослідження

Зростання глобалізації та конкуренції на світових ринках, швидкий розвиток технологій, трансформація економіки України та її інтеграція до світового економічного простору призводить до змін у характері роботи, що змушує підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність. Це, в свою чергу, зумовлює потребу в висококваліфікованих кадрах, які володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом; потребує від працівників здатності адаптуватися до нових умов, постійно навчатися. Окрім цього, на ринку праці з'являються представники нового покоління, які мають інші цінності та очікування від роботи. Це також вимагає перегляду підходів до кадрового менеджменту.

У корпоративному управлінні підприємством важливу роль відіграє людський фактор, сприяючи досягненню цілей, забезпечення прозорості, ефективності, відповідальності та довіри. Унікальним драйвером для подальшого захисту та координації взаємодії зі стейкхолдерами, уникнення або вирішення конфліктів інтересів усіх стейкхолдерів, а також довгострокового сталого розвитку підприємств корпоративного сектору є процес формування та впровадження кількісного та якісного кадрового забезпечення. В зв'язку з цим, тема роботи, що присвячена питанням формування та удосконалення теоретичних аспектів та розроблення науково-методичних рекомендацій з кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств, є актуальною.

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 виділила ознаки дисфункціональності наглядових рад і визначила значення кадрового забезпечення членів наглядових рад для запобігання неефективності діяльності.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Аналіз наукових статей та матеріалів конференцій, в яких опубліковані результати дисертаційної роботи Ковальової О.П., дозволив зробити висновок про їх обґрунтованість та достовірність, що підтверджується такими фактами.

Отримані висновки і положення наукової новизни ґрунтуються на теоретичному базисі теорії корпоративного управління та менеджменту, а також концепцій та підходів до управління персоналом.

Кількість та якість літературних джерел, використаних у дисертації і на які є посилання, достатня, за періодом часу до літератури включені як фундаментальні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, так і новітні теоретичні пропозиції, які їм не суперечать, а розвивають й удосконалюють.

Наведені у дисертації результати аналітичних і статистичних досліджень підтверджують критичне опрацювання теоретичної літератури та статистичних даних щодо кадрового забезпечення підприємств корпоративного сектору та, зокрема, підприємств транспорту.

Сукупність використаних методів є доречною щодо мети і завдань дослідження. Особливо слід виділити використання системного і процесного підходів, методології структурного моделювання, методу факторного аналізу, кваліметричного та матричного методів.

Достовірність наукових положень підтверджується їх публікацією у наукових статтях у фахових виданнях України, що представлені у міжнародних наукометричних базах, у матеріалах міжнародних науково-практичних конференціях.

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

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Детальний аналіз матеріалів дисертації, наукових публікацій дозволяє підтвердити досягнення поставленої мети та сформованих завдань, тобто автором отримано положення наукової новизни, що спрямовані на удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств. Основні положення наукової новизни мають такий сутнісний зміст.

1. *Найсуттєвішим науковим результатом, одержаним в дисертації, є сукупність теоретичних положень до формування кадрового забезпечення в корпоративному управлінні (стор. 65-74, 81-86), що базується на застосуванні процесного підходу щодо розкриття змісту, обґрунтованому контурі управління компетентностями.*

Розроблений контур управління компетентностями відрізняється процесним формуванням знань, доопрацюванням навичок, особистих якостей тощо. При цьому склад робіт є універсальним і не залежить від галузі та специфіки діяльності підприємства.

Слід погодитись з автором, що кадрове забезпечення системи корпоративного управління є багаторівневою структурою, до якої входять:

власники, загальні збори акціонерів; найняті або запрошені на безоплатній основі працівники (серед них – члени наглядової ради, що не є акціонерами, правління); топменеджмент підприємства; кадрова система, що складається з усього персоналу підприємства.

Виокремлення робіт з управління компетентностями передбачено за трьома рівнями, що відповідають класичній структурі системи корпоративного управління, а саме: рівень підприємства, рівень наглядової ради й рівень корпоративного менеджменту.

Кадрове забезпечення управління компетентностями визначено (с.72-73) як послідовну цілеспрямовану діяльність щодо формування й оцінювання компетентностей персоналу в системі корпоративного управління за певною ієрархією: компетенції організації (підприємства) – компетенції наглядової ради – компетенції менеджменту для гарантій повної відповідності.

В роботі проведено аналіз понять "компетенції" та "компетентності". Під компетенціями працівників розуміються наперед визначені умови щодо знань, умінь, навичок і досвіду в певній сфері людської діяльності, які є запорукою успішних результатів діяльності й виконання покладених на них функцій і повноважень. Компетентність розглядається як якісна характеристика особистості, що визначає рівень її професіоналізму, дає їй змогу розв'язувати визначені завдання, ухвалювати рішення в певній галузі, які є результатом засвоєння знань, умінь, навичок, що виявляються під час практичної діяльності.

Реалізація запропонованого підходу дозволить сформулювати ефективне кадрове забезпечення, що сприятиме досягненню балансу інтересів стейкхолдерів, уможливить ефективне управління підприємством та його успішний розвиток через баланс функцій власності, користування, розпорядження та управління.

2. Уточнено поняття "кадрове забезпечення корпоративного управління" (стор.36-38).

На підставі ґрунтовного аналізу сутності поняття кадрового забезпечення як результату процесів формування та розвитку персоналу, певного процесу

формування якісного ресурсу, особливостей з погляду суб'єкту корпоративного управління (стор. 25-35) в дисертації уточнено це поняття.

Кадрове забезпечення корпоративного управління визначено як мультіскладний комплексний процес, реалізація якого здійснюється внаслідок збалансованої кадрової політики підприємства, що спрямована на досягнення цілей і завдань компанії (стор.37).

При цьому метою кадрового забезпечення підприємства визначено залучення до роботи потрібної кількості працівників відповідно до обсягів робіт підприємства, здатних якісно виконувати свої посадові обов'язки, що буде впливати на рівень прибутковості (результативності) підприємства й відповідати очікуванням роботодавців (стейкхолдерів) за умови укомплектованого набору кадрів.

3. Розроблено науково-методичне забезпечення до оцінювання компетентностей персоналу у сфері корпоративного управління (стор. 134-152).

Запропоноване науково-методичне забезпечення ґрунтується на сформованій матриці компетентностей «10 M2P» (Management competences – Professional competences – Personal competences)», що забезпечать формування ключових корпоративних компетенцій.

Формування корпоративних (ключових) компетенцій здійснюється з урахуванням принципів, що відображають стратегічно-інтегративний підхід (стор. 134).

Найбільш важливі компетентності встановлено з використанням методу головних компонент (компонентного) аналізу (стор. 138-144).

З метою практичного застосування та ефективного оцінювання компетентностей персоналу розроблено факторно-критеріальну модель оцінювання компетентностей у сфері корпоративного управління (стор.144-152), яка є універсальною для оцінювання компетентностей членів наглядової ради, корпоративного менеджменту й працівників підприємства.

Запропонований підхід до оцінювання компетентностей персоналу у сфері корпоративного управління сприяє підвищенню ефективності корпоративного управління; дозволяє мотивувати персонал до досягнення високих результатів та забезпечує зниження ризиків, пов'язаних з людським фактором.

4. Розвинено методичний підхід до формування системи підбору членів наглядових рад і системи корпоративного менеджменту (стор. 165-181).

В дисертації проведено ґрунтовний аналіз існуючих підходів до формування наглядових рад та виділено причини їх дисфункціональності. З метою їх усунення запропоновано відповідний методичний підхід.

Особливістю запропонованого порядку є поетапне оцінювання членів наглядової ради: цілковите врахування вимог щодо відповідності членів наглядової ради переліку визначених компетенцій; первинне оцінювання професійної компетентності кандидатів у члени ради; порівняльне оцінювання як частина процесу підбору складу наглядової ради; оцінювання ділової активності членів наглядової ради.

З метою практичного втілення пропозицій автора роботи розроблено порядок формування наглядової ради (стор.165-168); критерії оцінювання ділової активності члена наглядової ради (стор.172-173).

Науковий інтерес представляє розроблена матриця можливих диспозицій членів наглядової ради (стор. 176-179), що характеризує спроможність членів наглядової ради вести ефективну діяльність і досягати намічених цілей. Використання такої матриці дозволяє сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення діяльності наглядової ради.

5. Обґрунтовано науково-методичні рекомендації з формування мотиваційного механізму в системі корпоративного управління (стор. 185-193).

Слід погодитись з автором, що об'єднати інтереси власників і найманого топменеджменту компаній дозволить створення ефективного мотиваційного механізму, тлумачення якому надано як комплекс цілеспрямованих

економічних і неекономічних інструментів, методів і форм впливу для узгодження інтересів учасників корпоративних відносин і задоволення їхніх потреб (стор.183).

Розроблений підхід до формування та реалізації мотиваційного механізму (стор. 186-190) оснований на обґрунтуванні типу корпоративного управління, оцінці економічних можливостей інтересів і потреб стейкхолдерів і збалансованості мотиваційних методів та інструментів.

Метою мотиваційного механізму визначено узгодження інтересів власників бізнесу і менеджерів для досягнення результатів і задоволення їхніх потреб.

При цьому слушними пропозиціями автора є необхідність врахування фінансових можливостей компанії під час формування мотиваційної системи, оскільки це впливає на вибір методів та інструментів мотивації та підхід до збалансованості мотиваційних методів й інструментів для досягнення визначених цілей організації.

Автор правильно зазначає, що мотиваційний механізм повинен бути спрямований на задоволення інтересів і потреб різних стейкхолдерів організації, таких як акціонери, клієнти, персонал та інші; різні групи стейкхолдерів можуть мати різні інтереси і потреби, тому мотиваційний механізм повинен бути збалансованим і враховувати ці відмінності.

Окрім цього, в роботі звертається увага на досягнення соціальних цілей через включення цілей корпоративної соціальної відповідальності у систему винагороди працівників і забезпечення навчання працівників із цих питань та впровадження концепції «зеленого офісу».

Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження

Науково-практична цінність отриманих результатів дисертації полягає в обґрунтуванні положень щодо формування й удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств, їх несуперечливості новітнім теоріям менеджменту.

Всі положення наукової новизни можливо розподілити на дві групи. До першої відносяться ті, що мають науково-теоретичне значення, а саме: сформована сукупність теоретичних положень кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств (стор. 60-67); теоретичні положення формування мотиваційного механізму в системі корпоративного управління (стор. 148-154)

До другої групи положень наукової новизни доцільно віднести ті, що мають переважно практичне значення: науково-методичне забезпечення до оцінювання компетентностей персоналу у сфері корпоративного управління (стор. 200-211); розвинений методичний підхід до формування системи підбору членів наглядових рад і системи корпоративного менеджменту (стор. 153-167); розвинуто методичне забезпечення до формування та реалізації мотиваційного механізму в системі корпоративного управління (стор. 186-190).

Практична цінність результатів дослідження полягає у запропонованому методичному забезпеченні, використання якого надає можливість більш об'єктивно та ефективно здійснювати кадрове забезпечення корпоративного управління підприємств, базуючись на застосуванні методичних та практичних рекомендацій з їх ідентифікації та оцінювання, а також вироблення ефективних рекомендацій з покращення кадрового забезпечення наглядових рад та корпоративного менеджменту.

Як теоретичну, так і практичну значущість пропозицій дисертації, що мають елементи наукової новизни, підтверджує їх впровадження у діяльність Служби управління персоналом Міністерства фінансів України, автотранспортних підприємств та навчальний процес закладу вищої освіти.

Служба управління персоналом Міністерства фінансів України (довідка від 28.12.2023 р.). використовує методичний підхід до формування системи підбору членів наглядових рад.

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) застосовують науково-методичні положення щодо оцінювання

та формування кадрового забезпечення корпоративного управління підприємством.

У навчальному процесі Харківського національного автомобільно-дорожнього університету використовуються теоретичні та методичні положення щодо удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Корпоративне управління», «Креативний менеджмент» за спеціальністю 073 «Менеджмент», (довідка № 1616/48 від 29.12.2023 р.).

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Всі наукові результати, положення наукової новизни опубліковані у достатній мірі, а саме – у кількості 7 наукових праць у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України, що індексуються в міжнародних наукометричних базах. До них відносяться:

1. Ковальова О. П. Генезис та реалії корпоративного управління в Україні. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* Харків, 2018. Вип. 32. С. 64-74. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/152468>
2. Ковальова О. П. Значення кадрового забезпечення для попередження дисфункціональності наглядових рад підприємств. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* Харків, 2019. Вип. 34. С. 86-98. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/188688>
3. Ковальова О. П. Використання тесту Хогана для вдосконалення процесу кадрового забезпечення суб'єктів корпоративного управління. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* Харків, 2020. Вип. 36. С. 155-167. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/221067>
4. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Оцінка компетентностей менеджменту корпорацій. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць.* Харків: ХНАДУ, 2022. Вип. 39. С. 45-54. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/261341>. *Особистий внесок: у розробленні*

методичного підходу до оцінювання компетентностей корпоративного менеджменту.

5. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*: збірник наукових праць. Харків: ХНАДУ, 2022. Вип. 40. С. 5-21. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268076>. *Особистий внесок: в обґрунтуванні науково-методичного забезпечення формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту.*

6. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №81-82. С.281-289. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/81-82-1.pdf> *Особистий внесок: у формуванні теоретичних положень кадрового забезпечення корпоративного менеджменту.*

7. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Формування наглядних рад як основи забезпечення якості корпоративного управління. *Економіка транспортного комплексу*: збірник наукових праць. Харків: ХНАДУ, 2023. Вип. 41. С.19-36. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/292765>. *Особистий внесок: в розробленні процесу формування наглядних рад.*

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.

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

Структура дисертації є традиційною, містить три розділи, анотації, список публікацій автора, вступ, висновки, додатки, до яких включено довідки про впровадження результатів. Обсяг основного тексту дисертації становить 8,8 авт. арк. Матеріал написано у науковому стилі, логічно, структура дисертації відповідає завданням. Оформлення дослідження повністю відповідає вимогам Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» зі змінами від 31.05.2019 р.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Визнаючи теоретичні та практичні пропозиції, наукову новизну, викладені у дисертації, та відзначаючи в цілому позитивне враження від проведеного дослідження, високий науковий рівень його виконання й вагоме практичне значення одержаних автором результатів, слід вказати деякі недоліки, зауваження та дискусійні положення, що є у роботі.

1. В запропонованій ієрархічній структурі складників кадрового забезпечення (стор. 40) не розкрито які саме фактори зовнішнього середовища мають вплив на формування та використання кадрового забезпечення.

2. В розробленій схемі організаційної підтримки процесу кадрового забезпечення корпоративного управління (с. 83) не розмежовуються роботи, пов'язані із забезпеченням корпоративного менеджменту та корпоративного управління, а отже реалізація такої схеми потребує додаткового пояснення.

3. На рис.2.19 (с. 115), що характеризує співвідношення заробітної плати й доходів компанії, не показано, яким чином встановлювалася верхня та нижня межі досліджуваного показника.

4. Бажано було б уточнити яким чином обирається метод оцінювання складових компетентностей (експертний або метод 360⁰) – с. 148 та розглянути варіанти комплексного їх використання.

5. На наш погляд, слід було більш детально розкрити складові оцінювання можливостей та потреб для досягнення мети мотиваційного

механізму, а саме мотиваційного потенціалу (с. 190).

6. На рис. 2.14 (с. 108) необхідно було уточнити значення коефіцієнтів обороту за звільненням по Україні та Харківській області.

У цілому зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, бо отримані результати є новими, обґрунтованими, достовірними і доведеними.

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 немає, що підтверджено перевіркою програмними засобами в ХНАДУ.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Ковальнової Оксани Павлівни на тему «Кадрове забезпечення корпоративного управління підприємств», подана на здобуття ступеня доктора філософії за галуззю знань «Управління та адміністрування», спеціальністю «Менеджмент», є завершеною науковою роботою, написаною на актуальну тему у відповідності з пріоритетними напрямками наукових досліджень, планами наукової роботи Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.

Наукові положення, висновки свідчать про досягнення поставленої мети та завдань дослідження, є обґрунтованими і достовірними та свідчать про вирішення науково-практичного завдання розвитку теоретичних положень і методичного забезпечення з формування й удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств. Пропозиції пройшли необхідну апробацію на вітчизняних та міжнародних науково-практичних конференціях та у повній мірі відображені у публікаціях здобувача у необхідній кількості та достатньому обсязі. Розподіл авторського внеску у спільних наукових публікаціях свідчить про академічну доброчесність здобувача. Пропозиції дисертації впроваджені у роботу Служби управління персоналом

Міністерства фінансів України, автотранспортних підприємств та закладу вищої освіти, опубліковані повно й у достатній кількості згідно з сучасними вимогами до публікацій наукових здобутків дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Вони у сукупності розвивають теорію менеджменту та корпоративного управління. Оформлення, структура й обсяг роботи відповідають встановленим вимогам.

Дисертація Ковальної О.П. на тему «Кадрове забезпечення корпоративного управління підприємств» за своїм змістом відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 6, 7, 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. із змінами, внесеними згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 21.03.2022 р. № 341 та від 19.05.2023 р. № 502.

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

Доктор економічних наук, професор,
професор кафедри "Підприємництво та
бізнес-адміністрування" Харківського
національного університету міського
господарства ім. О.М. Бекетова
Міністерства освіти і науки України

Валентина СМАЧИЛО

