

## АНОТАЦІЯ

*Ковальова О.П.* Кадрове забезпечення корпоративного управління підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, (галузь знань 07 – Управління та адміністрування). – Харківський національний автомобільно-дорожній університет Міністерства освіти і науки України; Харківський національний автомобільно-дорожній університет Міністерства освіти і науки України, Харків, 2024.

Дослідження присвячено поглибленню теоретичних основ та розробленню науково-методичних підходів і рекомендацій щодо формування та удосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств.

Об'єктом дослідження є процес кадрового забезпечення корпоративного управління підприємств. Предметом дослідження виступають теоретичні положення, методи, методичні підходи щодо формування та реалізації кадрового забезпечення корпоративного управління підприємства, зокрема наглядових рад, як гаранта задоволення інтересів стейкхолдерів.

У роботі на підставі інтегрування різних позицій та застосування принципів процесного підходу, встановлено, що кадрове забезпечення корпоративного управління є мультіскладним комплексом дій (процесів), спрямованих на формування, реалізацію і удосконалення необхідного кількісного та якісного складу наглядових рад та корпоративного менеджменту з метою досягнення цільових орієнтирів підприємства в довгостроковій перспективі, задоволення інтересів стейкхолдерів, розвитку інтелектуального, професійного та особистісного потенціалу.

Запропоноване поняття відрізняється від існуючих використанням широкого погляду і включення не тільки процесів найма необхідного персоналу, але й інших процесів: розвитку, мотивації, управління

компетенціями тощо. Зміст кадрового забезпечення корпоративного управління розкрито завдяки застосуванню процесного підходу, а саме методології структурного моделювання IDEF0, що передбачає побудовання контекстної та декомпозиційних діаграм. Обґрунтовано склад робіт та деталізовано процеси кадрового забезпечення наглядових рад.

В роботі пропонується авторський підхід до формування кадрового забезпечення в корпоративному управлінні, що базується на виокремленому контурі управління компетентностями, обґрунтуванні відповідних рівнів управління, порядку та змісту реалізованих робіт, та встановленій ієрархії "ключові компетенції організації – компетентності членів наглядової ради – компетентності корпоративного менеджменту". Обґрунтовано відповідні рівні реалізації управління компетентностями (підприємство, наглядова рада, корпоративний менеджмент), порядок та зміст реалізованих робіт.

Впровадження запропонованого підходу дозволить забезпечити ефективний кадровий склад, що буде сприяти досягненню балансу інтересів зацікавлених стейкхолдерів, ефективному управлінню підприємством та його успішному розвитку через баланс функцій володіння, використання, розпорядження та управління.

Організаційна підтримка запропонованого підходу здійснюється шляхом реалізації контролю, аналізу та удосконалення, які включають напрямки, що безпосередньо впливають на кадровий ресурс (характеризує сукупність його властивостей); реалізацію функцій управління (характеризує ефективність використання ресурсів у діяльності менеджера); рівень досягнення цілей корпоративного управління.

У дисертації виконано аналіз особливостей функціонування та розвитку корпоративного сектору в Україні. Проаналізовано основні показники ринку праці в Україні, виявлено основні тенденції, переваги та недоліки. Визначено характеристики ринку оплати праці в Харківській області, доведена необхідність удосконалення кадрового забезпечення підприємства корпоративного сектору та здійснення управління ним.

Оцінювання компетентностей персоналу в сфері корпоративного управління передбачає застосування процесного підходу, що розглядає цю діяльність відповідно до можливостей забезпечити необхідний вхід (кадровий ресурс, а саме особисті та професійні компетентності співробітників, які набуваються протягом життя, навчання, набуття досвіду в професійній діяльності за межами компанії), певну активність (дію) і вихід. При реалізації процесу кадрового забезпечення в даній організації (підприємстві) формуються управлінські та інформаційно-комунікаційні компетентності. Управлінський процес передбачає розвиток і проявлення саме ключових корпоративних компетентностей. Результатом такого процесу є корпоративна культура (сукупність цінностей, норм і поведінки, які поділяють співробітники компанії; яка визначає, як компанія працює, і впливає на те, як співробітники взаємодіють один з одним, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами) та досягнення поставлених стратегічних цілей.

Модель компетентностей «10 M2P» сформовано на підставі виокремлення найбільш значущих управлінських, професійних і особистісних компетентностей, які одержані завдяки узагальненню існуючих моделей і досвіду їх оцінювання в практичній діяльності.

Застосування статистичного факторного аналізу дозволило виділити найбільш важливі компетентності: вміння переконувати інших; здатність розробляти і впроваджувати інновації; підприємливість; фінансова добросовісність; організаторські здібності; ініціативність; знання основ корпоративного управління; творчий підхід до пошуку способів виконання поставлених завдань; уміння організувати систему корпоративного управління; лідерство; надійність; досвід у веденні корпоративного бізнесу, включаючи виконання обов'язків членів ради. На підставі статистичних оцінок одержаних результатів встановлено, що формування компетентностей корпоративного менеджменту на 80% дозволить досягнути спроектованих результатів корпоративного управління підприємством.

Запропоновано метод кваліметричного оцінювання прояву компетентностей в сфері корпоративного управління, що включає наступні групи: професіоналізм в цій сфері, спроможність управлінської діяльності та особистісні компетентності й ступінь довіри.

Дослідження причин дисфункціональності наглядової ради показало, що найбільший вплив має людський фактор, який впливає на якість роботи членів наглядової ради. Для мінімізації негативного впливу людського фактора важливо формувати висококваліфікований колектив відповідальних членів наглядових рад.

Наглядова рада повинна мати належний склад та структуру, а її члени повинні бути незалежними від виконавчого органу та мати необхідні знання та досвід, щоб ефективно виконувати свої обов'язки.

Обґрунтовано теоретико-методичний підхід до формування наглядових рад та системи корпоративного менеджменту, який відрізняється повним врахуванням вимог щодо відповідності членів наглядових рад переліку визначених компетенцій; порівняльним оцінюванням компетентностей як частини процесу підбору та встановлення рівня ділової активності членів наглядової ради, яка базується на визначенні трьох "Р": базового ресурсу; результатів діяльності; репутації суб'єкта.

Розроблено алгоритм та методичне забезпечення підбору ефективної наглядової ради, виходячи з поєднання двох умов: забезпечення необхідних компетенцій підприємства і відповідність кандидатів встановленим вимогам щодо моделі компетентностей.

Діловою активністю є комплексна характеристика члена наглядової ради, що відображає його зусилля, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку, досягнення поставлених цілей, розвитку та ефективності здійснення корпоративного управління. Розроблено критерії оцінювання ділової активності наглядової ради та її членів.

При розробці конкретних заходів щодо удосконалення процесу формування наглядових рад та підвищення якості корпоративного

менеджменту застосовано матричний метод у поєднанні з розрахунковими матрицями оптимізації управлінських рішень щодо надання доступу до інформації про діяльність компанії; проведення навчання та розвитку для членів наглядової ради; створення стимулів для активної участі членів наглядової ради). Впровадження запропонованих положень дозволить підприємствам та компаніям сформувати ефективні наглядові ради, які будуть сприяти забезпеченню якості корпоративного управління.

В роботі набуло подальшого розвитку науково-методичне забезпечення формування мотиваційного механізму в системі корпоративного управління, що, на відміну від існуючих, базується на обґрунтуванні типу корпоративного управління, оцінці економічних можливостей щодо задоволення інтересів та потреб стейкхолдерів з погляду та впровадження підходу з позицій збалансованості мотиваційних методів і інструментів відносно поставлених цілей. Запропоноване науково-методичне забезпечення дозволить ефективно реалізувати програму дій з узгодження інтересів власників бізнесу і менеджерів, визначити шляхи оптимізації ризиків втрати або підвищення можливості залучення нових топ-менеджерів.

З метою вдосконалення кадрового забезпечення в корпоративному управлінні та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо прийому персоналу, просування, подальшого розвитку, мотивації розроблено відповідне методичне забезпечення, що базується на методології вирішення проблем та використанні системи цільових критеріїв, а саме рівня збалансованості корпоративних цілей, затрат на реалізацію відповідних інструментів та прогнозованого рівня ефективності. Практична реалізація запропонованих рекомендацій дозволяє сформувати ефективне кадрове забезпечення корпоративного управління підприємств, розробити ефективні управлінські рішення, спрямовані на зниження витрат на персонал, підвищення ефективності діяльності підприємства, задоволення інтересів усіх стейкхолдерів, сприяти досягненню балансу їх інтересів.

*Ключові слова:* кадрове забезпечення, кадровий потенціал,

компетентності, конфлікт інтересів, корпоративні відносини, корпоративне управління, корпоративний менеджмент, наглядова рада, персонал, трудовий колектив, мотиваційний механізм, мотиваційні методи, соціальна відповідальність, стейкхолдери, результат.

## SUMMARY

*Kovalova O.P.* Staffing Support for Corporate Governance of Enterprises. – Qualifying scientific research, manuscript copyright.

Thesis for a Philosopher Doctor Degree in Management, specialization 073, (subject area 07 – Management and Administration). – Kharkiv National Automobile and Highway University of the Ministry of Education and Science of Ukraine; Kharkiv, 2024.

The research addresses deepening of theoretical foundations and development of scientific and methodological approaches and recommendations for establishment and improvement of staffing support for corporate governance of enterprises.

The object of research is the process of staffing support for corporate governance of enterprises. The subject of research are theoretical provisions, methods, methodological approaches to establishment and implementation of corporate governance of enterprises, in particular, supervisory boards, as guarantors of stakeholders' interests satisfaction.

Based on integration of various positions and application of process approach principles, the research finds that staffing support for corporate governance is a multi-complex set of actions (processes) aimed at development, implementation and improvement of the required quantitative and qualitative composition of supervisory boards and corporate management for the purpose of achievement of long-term goals and objectives of enterprises, satisfaction of shareholders' interests, and development of intellectual, professional and personal capacity.

The proposed definition differs from the existing ones by using broad vision and covering not only the processes of hiring of the required staff but also other processes, such as development, motivation, competence management, etc. The essence of the staffing support for corporate governance is presented through application of the process approach, specifically, the methodology of structural modelling IDEF0 that provides for building of context and decomposition diagrams. The composition of works is justified, and the processes of supervisory boards staffing is elaborated.

The research paper suggests original approach to development of staffing support for corporate governance based on carved-out contour of competence management, justification of the respective management levels, sequence and essence of the implemented works, and the established hierarchy “key competences of the organization – competences of supervisory board members – competences of corporate management”. The respective levels of competence management implementation (enterprise, supervisory board, and corporate management), as well as the procedure and contents of the performed works are justified.

Implementation of the proposed approach will allow to ensure effective staffing that will contribute to achievement of balance of all stakeholders, efficient enterprise management, and its successful development through the balance of ownership, usage, disposal, and management functions.

Organizational support of the proposed approach is achieved through exercising control, analysis and improvements that include the areas that directly impact human resources (characterizes the totality of its features); performance of management functions (characterizes effectiveness of resource utilization in the activity of a manager); and the level of corporate governance goals achievement.

In our thesis, we made analysis of special aspects of functioning and development of the corporate sector in Ukraine. We analyzed key indicators of the Ukrainian labour market, identified major trends, strengths and weaknesses. Features of the wage market in Kharkiv oblast are defined, the need for

improvement of staffing support for the corporate sector enterprise and its management is proven.

Appraisal of staff competences in the area of corporate governance provides for application of the process approach that considers this activity according to its ability to ensure the respective entrance (human resource, specifically, personal and professional competences of employees gained during their lifetime, training, gaining experience in their professional activity beyond the company), certain activity (action), and exit. When the process of staffing support is implemented in the organization (enterprise), management, information and communication competences are developed. The management process provides for development and manifestation of key corporate competences. The result of such process is a corporate culture (a set of values, standards and behavior shared by employees of the company that defines how the company operates and influences the way its employees interact among themselves, with customers and other stakeholders), as well as the achievement of the defined strategic objectives.

Competence model “10 M2P” was formed on the basis of segregation of major management, professional and personal competences obtained through generalization of the existing models and practical experience of their assessment.

Application of statistical factor analysis allowed us to identify the most important competences: ability to convince others; ability to develop and implement innovations; entrepreneur spirit; financial integrity; organizational skills; proactiveness; knowledge of corporate governance basics; creative approach to finding the ways to perform their tasks and duties; ability to organize corporate governance framework; leadership; reliability; experience in running corporate business, including performance of supervisory board member duties. According to the statistical measurement of the obtained result, we found that formation of corporate management competences would allow the enterprise to achieve its projected corporate governance results by 80%.

We proposed the method of qualimetric assessment of competence manifestation in the area of corporate governance that includes the following



groups: professionalism in the area, managerial activity capability, personal competences, and level of trust.

Investigation of the reasons for dysfunctions of the supervisory board found that the human factor that affects the quality of the supervisory board members' work had the biggest impact. To mitigate adverse impact of the human factor, it is important to build a highly qualified team of responsible supervisory board members.

The supervisory board should have a proper composition and structure, while its members should be independent from the executive authority and possess all necessary knowledge and experience to perform their duties effectively.

Theoretical and methodological approach to formation of supervisory boards and corporate management system is justified; it stands out by fully taking into account the requirements to compliance of the SB members with the list of the defined competences, comparative evaluation of competences as part of the selection process and establishing the level of business activity of supervisory board members based on three-R definition: basic resource, results of activity, and reputation of the entity.

We developed an algorithm and methodological support for selection of the efficient supervisory board based on combination of two conditions: securing required competences of the enterprise and compliance of the incumbents with the established requirements of the competence model.

Business activity is a comprehensive characteristic of a supervisory board member that reflects their efforts aimed at ensuring of dynamic development, achievement of goals and objectives, development and efficiency of corporate governance. The criteria of business activity assessment were defined.

For development of specific measures for improvement of supervisory board staffing process and improvement of corporate management quality, we applied a matrix method combined with calculation matrices of management decisions optimization concerning granting access to information on operations of the company; delivery of trainings and development programs for supervisory board

members; and creating incentives for active involvement of supervisory board members. Implementation of the proposed provisions will enable enterprises and companies to form efficient supervisory boards that will contribute to their high-quality corporate governance.

The thesis further elaborates on scientific and methodological support of motivational mechanism formation within the corporate governance system that, unlike the existing ones, is based on justification of corporate governance type, assessment of economic capability to satisfy interests and needs of stakeholders, and fulfillment of the approach from the position of balanced incentive methods and tools with respect to the identified goals and objectives. The proposed scientific and methodological support will contribute to effective implementation of the action plan for alignment of the interests of business owners and managers, define the ways of loss risk mitigation, or increase the opportunities to onboard new senior managers.

For the purpose of improvement of staffing support for corporate governance and feasible management decision-making on hiring, promotion, further development and motivation of the workforce, we developed the respective methodological support based on problem resolution methodology and usage of the target criteria system, specifically, the level of corporate goals balance, cost of the respective tool implementation, and projected performance level. Practical implementation of the proposed recommendations allows to provide efficient staffing support for corporate governance of enterprises, develop effective management solutions aimed at reduction of staff costs, improve the performance of enterprises, satisfy interests of all stakeholders, and reach the balance of their interests.

*Key words:* staffing support, succession plan, competences, conflict of interests, corporate relations, corporate governance, corporate management, supervisory board, workforce, incentive mechanism, motivational methods, social responsibility, stakeholders, result.