



## KAPITEL 9 / CHAPTER 9<sup>9</sup> FORMATION AND IMPROVEMENT OF CORPORATE MANAGEMENT PERSONNEL

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-29-00-017

### Вступ

Ефективність роботи будь-якого підприємства та його керівництва залежить від людських ресурсів, успішної кадрової політики та організації її проведення. Якісне розміщення людських ресурсів є важливим елементом інтелектуального та професійного потенціалу сучасного суспільства. Питання корпоративного управління, розвитку корпоративних відносин, забезпечення та впровадження ефективної корпоративної культури, визнання важливості задоволення потреб різних зацікавлених сторін пов'язані з людським фактором, формуванням мотивації та ефективних стимулів для досягнення цілей усіма учасниками. Якість корпоративного управління також залежить від людських ресурсів, ефективності роботи менеджерів і топ-менеджменту та їхньої здатності ухвалювати ефективні бізнес-рішення.

Склад наглядової ради, рівень компетенції її членів важливий для поліпшення кадрового забезпечення корпоративного управління. Ефективний склад наглядової ради запобігатиме її дисфункції та захистить компанію від ухвалення некомпетентних рішень, що можуть негативно вплинути на фінансові результати та імідж інвестиційної привабливості. Тому вдосконалення кадрового забезпечення корпоративного управління та врахування кадрових аспектів при формуванні наглядової ради компанії, ефективне формування та впровадження кадрової складової корпоративного управління є стратегічно важливими завданнями, що мають теоретичну та практичну актуальність і значущість.

---

<sup>9</sup>*Authors: Kryvoruchko Oksana, Kovalova Oksana*



## 9.1. Сутність і зміст кадрового забезпечення підприємств

За сучасних умов, що позначені трансформаційними процесами в економіці, у контексті становлення інформаційного суспільства, реалізації євроінтеграційних процесів, післявоєнного відновлення України, проблема формування й розвитку кадрового забезпечення будь-яких підприємств є найбільш актуалізованою. Кадрове забезпечення є важливою складовою управління підприємством.

Попри те, що проблему кадрового забезпечення розглядали ще в працях Аристотеля, Платона, Конфуція, Цицерона, Ж.-Ж. Руссо та інших відомих філософів, у сучасній науковій літературі, присвяченій формуванню кадрового забезпечення підприємств загалом і корпоративного управління зокрема, усе ще не вироблено єдиного підходу до трактування цього поняття, розкриття його змісту, складників тощо.

За тлумачним словником сучасної української мови, «забезпечення» – 1. Матеріальні умови, які сприяють стабільності певного процесу. 2. Матеріальні засоби до існування [1, с.375].

Учені також не одностайні у визначенні такого поняття, як «кадрове забезпечення». Його розглядають із різних позицій: як певний результат формування й розвитку персоналу (сукупність певних здібностей, компетенцій, якими володіють відповідні працівники); як формування певних якостей працівників та з позицій суб'єктів управління, з акцентом на певних діях (таблиця 1).

Найпоширенішим підходом до трактування кадрового забезпечення є процесний, тобто кадрове забезпечення розглядається як процес формування якісного ресурсу. Йдеться про залучення й підбір персоналу і, відповідно, про характеристики, яким повинен відповідати персонал, або ж результативний підхід, якщо йдеться про певні дії підприємства щодо формування необхідних характеристик персоналу. Відповідно до цього, під кадровим забезпеченням розуміється певна сукупність працівників (персоналу, кадрів, людських ресурсів



Таблиця 1 - Аналіз поняття «кадрове забезпечення»

Автор	Трактування
<i>Кадрове забезпечення як результат процесів формування, розвитку персоналу</i>	
Шехлович А. М.	«...сукупні здібності і можливості персоналу підприємства, які необхідні для того, щоб здійснювати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги серед конкурентів» [2, с.18]
Кагановська Т. Є.	«багатогранне, збірне та багаторівневе явище з власною структурою, цілісною системою пов'язаних між собою процесів» [3, с.215]
Дубич К. В.	«невід'ємна компонента ефективного та динамічного розвитку будь-якого підприємства відповідно до системи його управління» [4]
Михалевська Л.Б.	«можливості і здатності працівників, які розкриваються в процесі професійної діяльності, згідно другого це закладені та набуті (у минулому) здібності особистості (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо), можливості виконання тих чи інших функцій при сприятливому розвитку здібностей, задатків, доведених їх до вмінь, навичок» [5, с. 187]
<i>Кадрове забезпечення як певний процес формування якісного ресурсу</i>	
Масхма М.Б.	«функція адміністративної діяльності, спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом» [6, с. 184]
Котельникова Ю.М.	«процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів» [7, с. 202]
Долга Г.В.	«комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання та встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії для подальшого просування кар'єрними сходами, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних працівників» [8, с. 49]
<i>Кадрове забезпечення як суб'єкт корпоративного управління</i>	
Грішнова О.А.	«найнятими або запрошеними на безоплатній основі працівниками (серед них – члени наглядової ради, що не є акціонерами, правління, члени антикризового комітету) та одним із об'єктів управління – кадровою системою, яка складається з усього персоналу підприємства, що безпосередньо чи опосередковано задіяний у процесі виробництва» [9, с. 195]
Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. та ін.	«представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції» [10, с. 71]



тощо), які володіють певним потенціалом, здібностями, якостями та в цілому дозволяють реалізовувати визначені завдання й цілі підприємства.

Кадрове забезпечення корпоративного управління, на наш погляд, є мультіскладним комплексом 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. Вона ж спрямована на досягнення цільових орієнтирів підприємства у довгостроковій перспективі з урахуванням дії соціально-економічних, політичних, демографічних та інших факторів зовнішнього й внутрішнього середовища.

## **9.2. Процесний підхід до формування кадрового забезпечення корпоративного управління**

Процесний підхід до формування кадрового забезпечення корпоративного управління означає систематичний підхід до відбору, розвитку і утримання персоналу, що працює в сфері корпоративного управління. Цей підхід базується на ідеї того, що керівництво компанії повинно мати чіткий процес планування та управління персоналом, який би забезпечував високу ефективність та компетентність працівників.

Доцільність застосування процесного підходу зумовлена потребою забезпечення безперервності виконання відповідних функцій, обґрунтованого підходу до встановлення їх переліку та порядку організації й постійного удосконалення.

Найбільш поширеним методом застосування процесного підходу є методологія структурного (функціонального) моделювання процесів IDEF0. Методологія структурного (функціонального) моделювання процесів IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) є однією з найбільш широко використовуваних методик для аналізу та опису бізнес-процесів, систем та організаційних структур. Основна ідея застосування методології IDEF0 полягає



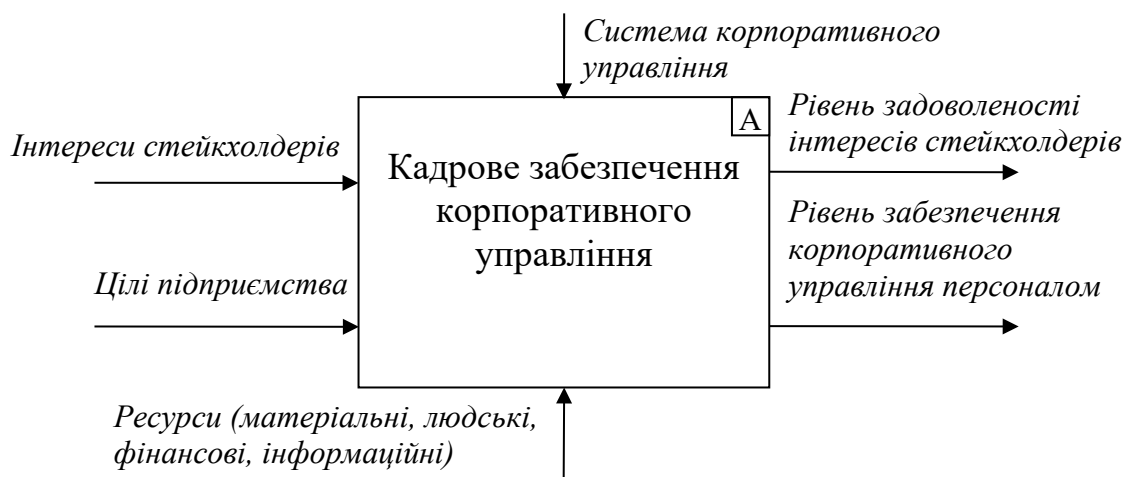
в тому, щоб створити структурну модель процесу, яка відображає його компоненти, взаємозв'язки та логіку функціонування. Модель IDEF0 складається з блоків (функцій), рисунків (механізмів виконання функцій) та стрілок (взаємодії між функціями). Основні переваги цієї методології полягають у тому, що вона дозволяє зафіксувати і візуалізувати всі етапи та елементи процесу, виявити проблемні зони та можливості для оптимізації, а також полегшує розуміння та комунікацію між учасниками проєкту.

Даний метод дозволяє строго формалізувати та систематизувати інформацію про процеси, що полегшує їх аналіз та управління, забезпечує їх стабільність та підвищує ефективність управління організацією.

Використовуючи методологію функціонального моделювання IDEF0, представимо кадрове забезпечення корпоративного управління як процес, для розкриття змісту якого визначимо загальне уявлення (у вигляді контекстної діаграми) та деталізуємо зміст процесу (у вигляді декомпозиційної діаграми кількох рівнів).

Контекстною діаграмою є функціональний блок, що перетворює входи на виходи, має ресурси (механізми за відповідних умов), ідентифікує загальний результат. В основі цієї методології лежить правило графічного представлення відповідних процесів у вигляді функціональних блоків із вхідними й вихідними стрілками. Організаційно кадрове забезпечення корпоративного управління охоплює весь механізм кадрового забезпечення підприємства, починаючи від власників, акціонерів і закінчуючи виробничим персоналом (рисунок 1).

Входами процесу кадрового забезпечення корпоративного управління є два елементи. По-перше, цілі підприємства й кількісна та якісна потреба в персоналі, щоб їх досягнути. По-друге, інтереси стейкхолдерів, на захист та задоволення яких спрямоване корпоративне управління й, зокрема, робота наглядових рад і топменеджменту. Згідно з цим, на виході процесу формується рівень задоволеності інтересів стейкхолдерів, а також забезпечення корпоративного управління підприємства персоналом (шляхом утримання наявного та залучення нового персоналу).



**Рисунок 1 - Контекстна діаграма «Процес кадрового забезпечення корпоративного управління»**

*Авторська розробка*

Кадрове забезпечення здійснюється в межах системи корпоративного управління. Механізмом є матеріальні, людські, фінансові й інформаційні ресурси, які мають забезпечити реалізацію процесу кадрового забезпечення корпоративного управління та перетворити входи на виходи (тобто отримання бажаного результату).

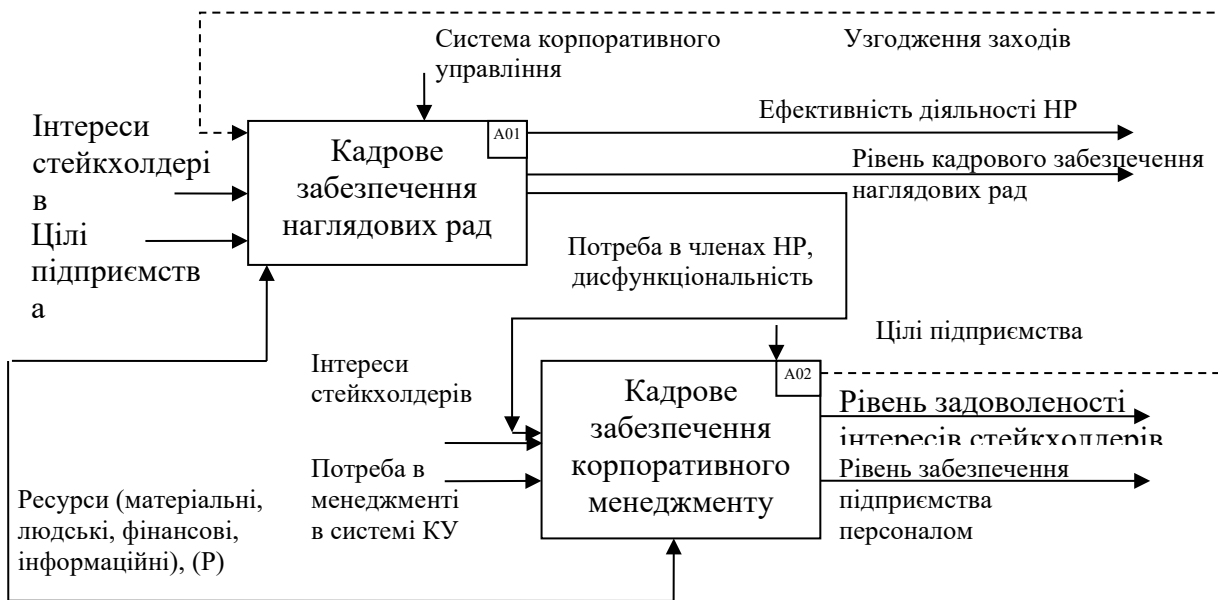
Кадрове забезпечення системи корпоративного управління формується відповідно до його суб'єктів й об'єктів і є багаторівневою структурою, до якої входять: суб'єкт управління 0 рівня: власники, загальні збори акціонерів; суб'єкт управління 1-го рівня: найняті або запрошені на безоплатній основі працівники (серед них – члени наглядової ради, що не є акціонерами, правління); суб'єкт управління 2-го рівня: топменеджмент підприємства; об'єкт управління – кадрова система, що складається з усього персоналу підприємства.

Детальний процес кадрового забезпечення корпоративного управління на складові подаємо у вигляді декомпозиційної діаграми першого рівня (рисунок 2).

Декомпозиційна діаграма першого рівня декомпозує контекстну діаграму на окремі підпроцеси у вигляді ланцюжка, зберігаючи встановлені «входи» і «виходи», а також показуючи внутрішні «входи», «виходи», методи управління



й «механізми» реалізації. Ця декомпозиційна діаграма є загальною схемою процесу кадрового забезпечення, що здійснюється в системі корпоративного управління та до якого належать кадрове забезпечення наглядових рад і кадрове забезпечення корпоративного менеджменту.



**Рисунок 2 - Декомпозиційна діаграма першого рівня «Схема процесу кадрового забезпечення корпоративного управління»**

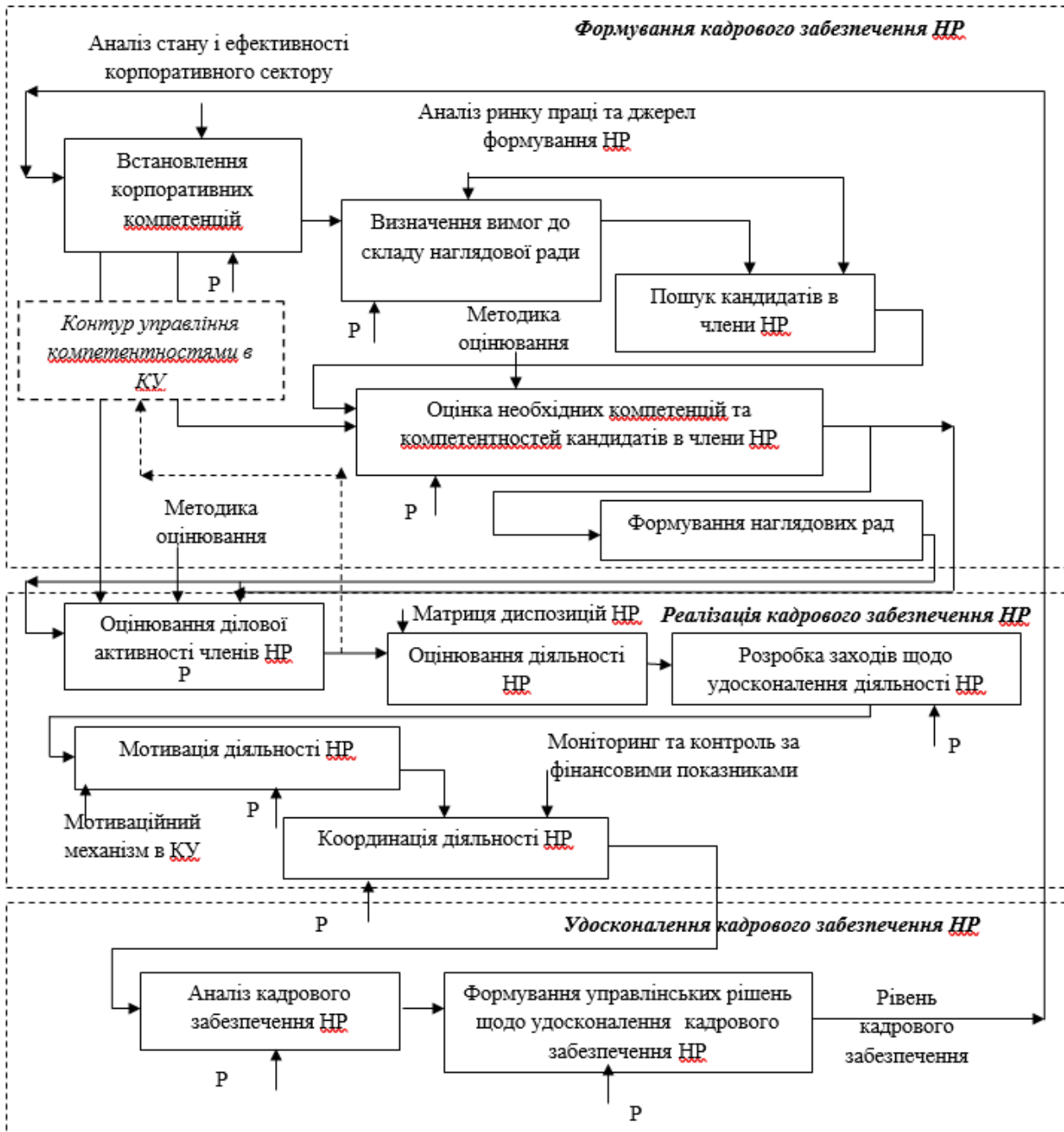
*Авторська розробка*

Ресурси визначених блоків процесу (на схемі позначено «Р») – людські, фінансові, матеріальні й інформаційні. Без них неможлива успішна реалізація процесу. Інтереси стейкхолдерів і цілі підприємства як вхідні умови зберігаються і є входами в обидва блоки; результатом кадрового забезпечення наглядових рад ідентифіковано рівень їхнього кадрового забезпечення та ефективність діяльності. Результатом кадрового забезпечення корпоративного менеджменту стає рівень задоволеності інтересів стейкхолдерів і загальний рівень забезпечення персоналом підприємства.

Подальша декомпозиція, згідно з методологією структурного моделювання, передбачає визначення змісту процесу кадрового забезпечення наглядових рад і кадрового забезпечення корпоративного менеджменту, що відображає його основні підпроцеси й блоків формування, реалізації та вдосконалення (рисунок 3).



На етапі формування кадрового забезпечення наглядових рад на підставі аналізу стану й ефективності корпоративного сектору, ринку праці та можливості залучення певних джерел передбачається покриття потреби в персоналі: встановити корпоративні компетенції підприємства, визначити вимоги до складу наглядової ради, сформувати наглядову раду.



**Рисунок 3 - Деталізована декомпозиційна діаграма першого рівня «Схема процесу кадрового забезпечення наглядових рад»**

Авторська розробка





Етап реалізації кадрового забезпечення НР передбачає оцінювання ділової активності членів ради, розроблення заходів удосконалення діяльності наглядової ради, мотивацію та розвиток. Окрім цього, передбачено координацію роботи НР на підставі результатів її діяльності й моніторингу фінансових показників.

Керівний вплив мають відповідні організаційні рішення щодо кожної особи окремо або певні дії щодо вдосконалення системи корпоративного управління загалом. Для координації діяльності наглядової ради рекомендовано:

- створити посадову інструкцію для наглядової ради і визначити чіткі ролі та обов'язки для кожного члена наглядової ради;
- розробити процедури для ухвалення прозорих і справедливих рішень;
- забезпечити належну комунікацію між членами наглядової ради, щоб обговорювати важливі питання й ухвалювати ефективні рішення.

Удосконалення кадрового забезпечення відбувається за результатами його аналізу. На виході із цього підпроцесу отримують кількісні та якісні показники необхідного складу персоналу, кадрового забезпечення для досяжності цілей підприємства.

Принциповою відмінністю процесу кадрового забезпечення корпоративного управління є виокремлення контуру управління компетентностями. Загалом контур управління – це певна об'єднана послідовність функцій управління (певних процесів, робіт). Виділити такий контур управління доцільно, на нашу думку, відповідно до накопиченого досвіду й теоретичних положень застосування компетентнісного підходу.

У загальному розумінні компетентнісний підхід полягає в розробці й практичному застосуванні моделей компетенції співробітників, їх підбору, оцінюванні й підготовці відповідно до цих моделей. На нашу думку, основною відмінністю компетентнісного підходу від більш розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є процесне формування знань, доопрацювання навичок, особистих якостей тощо.

Визначені положення візьмемо за основу під час формуванні контуру



управління компетентностями.

Під управлінням компетентностями будемо розуміти систему, яка дає змогу організаціям визначати, розвивати й підтримувати необхідні компетентності для досягнення своїх цілей.

У контексті запропонованого процесу кадрового забезпечення управління компетентностями визначимо 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.

## **Висновки**

Запропоновано процесний підхід до формування, реалізації й удосконалення 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 процесного підходу дасть змогу забезпечити баланс інтересів зацікавлених стейкхолдерів, ефективно управління підприємством та його успішний розвиток, дозволить створювати сильну та компетентну команду, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.