

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Шульгіна Т.С., к.е.н., доцент

*Донецький національний технічний університет  
Україна, 85300, Донецька обл., м. Красноармійськ, пл. Шибанкова, 2*

Shylginat@mail.ru

У статті доведено, що останнім часом суттєво зростає роль процесу формування чисельності персоналу як чинника оптимізації витрат і виявлення неефективних робочих місць. Недосконалість науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування управлінського персоналу призводить до незбалансованості чисельності та професійно-кваліфікаційного складу управлінського персоналу підприємств, наслідком чого є збільшення витрат підприємств на управлінців та недостатня ефективність і результативність їхньої праці. Водночас потребує вирішення проблема узгодження чисельності управлінського персоналу з обсягами витрат на оплату їхньої праці. Це вимагає розвитку науково-методичних підходів до формування управлінського персоналу шляхом збалансування його чисельності та професійно-кваліфікаційного складу на підприємствах. На підставі дослідження сутності та особливостей процесу формування управлінського персоналу визначено його складові елементи, до яких належать планування, маркетинг та адаптація персоналу. Визначено особливості та основні характеристики методів планування персоналу та доведено доцільність використання того чи іншого окремого методу в певних виробничих умовах. Обґрунтовано, що вибір конкретного методу маркетингу персоналу зумовлюється цілями дослідження, змістом конкретних завдань, наявністю чи відсутністю певної інформації. Доведено, що використання кожного із методів адаптації персоналу має визначатися особливостями праці управлінців різних рівнів, умовами функціонування підприємства та економічною доцільністю щодо тривалості й періодичності здійснення цього процесу. На підставі визначення сутнісних ознак та характеристик економічного механізму, а також з огляду на існуючі наукові підходи до формування управлінського персоналу та вимоги, яким має задовольняти механізм формування управлінського персоналу, сформульовано поняття «механізм формування управлінського персоналу», який пропонується розглядати як організовану систему чинників, принципів, методів, складових формування персоналу (планування, маркетинг та адаптація персоналу), що забезпечує узгодженість чисельності та професійно-кваліфікаційного складу управлінського персоналу з витратами та результативністю їхньої трудової діяльності.

*Ключові слова: механізм, формування персоналу, планування, адаптація, управлінський персонал.*

Шульгина Т.С. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА / *Донецкий национальный технический университет, г. Красноармейск, Украина*

В статье доказано, что в последнее время существенно возрастает роль процесса формирования численности персонала как фактора оптимизации расходов и выявления неэффективных рабочих мест. Несвершенство научно обоснованных рекомендаций по формированию управленческого персонала приводит к несбалансированности численности и профессионально-квалификационного состава управленческого персонала предприятий, следствием чего является увеличение расходов предприятий на управленцев и недостаточная эффективность и результативность их труда. В то же время требует решения проблема согласования численности управленческого персонала с объемами расходов на оплату их труда. Это требует развития научно-методических подходов к формированию управленческого персонала путем сбалансирования его численности и профессионально-квалификационного состава на предприятиях. На основании исследования сущности и особенностей процесса формирования управленческого персонала определены его составляющие элементы, к которым относятся планирование, маркетинг и адаптация персонала. Определены особенности и основные характеристики методов планирования персонала и доказана целесообразность использования того или иного отдельного метода в определенных производственных условиях. Обосновано, что выбор конкретного метода маркетинга персонала обусловлен целями исследования, содержанием конкретных задач, наличием или отсутствием определенной информации. Доказано, что использование каждого из методов адаптации персонала должно определяться особенностями труда управленцев различных уровней, условиями функционирования предприятия и экономической целесообразностью по продолжительности и периодичности осуществления этого процесса. На основании определения сущностных признаков и характеристик экономического механизма, а также учитывая существующие научные подходы к формированию управленческого персонала и требования, которым должен удовлетворять механизм формирования управленческого персонала, сформулировано понятие «механизм формирования

управленческого персонала», который предлагается рассматривать как организованную систему факторов, принципов, методов, составляющих формирования персонала (планирование, маркетинг и адаптация персонала), что обеспечивает согласованность численности и профессионально-квалификационный.

*Ключевые слова: механизм, формирование персонала, планирование, адаптация, управленческий персонал.*

Shulgina T.S. METHODOLOGICAL BASES FOR DEVELOPING OF THE MECHANISM OF MANAGERIAL STAFF'S FORMATION / *Donetsk National Technical University, Krasnoarmiysk, Donetsk region, Ukraine*

There was proved that recently the role of the formation headcount significantly have increased as a factor in cost optimization and identification of inefficient jobs in the article. Imperfect scientifically based recommendations for managerial staff's formation leads to imbalance in the number and qualification managerial staff at enterprises, resulting in increased costs to business managers and lack of efficiency and effectiveness of their work. At the same time it requires solving the problem of coordination number of managerial staff of volume costs of their work. This requires the development of scientific and methodological approaches to managerial staff's formation by balancing its size and professional qualification at enterprises. The study of the nature and characteristics of the process of managerial staff's formation identified its components, which include planning, marketing and adapting staff. It was identified the features and main characteristics of the methods of planning staff and proved the expediency of use of a single method in certain working conditions. It was proved that the choice of a particular method of marketing personnel should be determined by the peculiarities of different levels of labor management, conditions of operation of the business and economic expediency on the duration and frequency of this process. Owing to the essential features and characteristics of the economic mechanism, and given current scientific approaches to the managerial staff's formation and requirements to be met mechanism of managerial staff's formation, it was formulated the concept of "mechanism of managerial staff's formation", which is available as an organized system to consider factors principles, methods, components forming staff (planning, marketing personnel and adaptation), providing consistency of size and professional qualification of the managerial staff of costs and effectiveness of their work.

*Key words: mechanism, formation personnel, planning, adaptation, management.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Формування управлінського персоналу, спрямоване на забезпечення необхідного професійно-кваліфікаційного складу персоналу, є невід'ємною частиною системи управління персоналом на підприємстві та стає ефективним лише тоді, коли воно інтегроване в загальний процес планування діяльності підприємства. Трансформація світових та внутрішніх ринків товарів та робочої сили обумовлюють об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних й прикладних засад розробки і функціонування дієвих систем формування персоналу з урахуванням особливостей розвитку промислового виробництва та сучасного стану і динаміки ринку праці. Забезпечення ефективного функціонування та конкурентоспроможності підприємства вимагає створення та впровадження відповідного організаційно-економічного механізму формування управлінського персоналу, який має бути комплексним та спрямованим на залучення та утримання персоналу достатньої кількості та необхідної якості.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні теоретичні й методологічні основи управління персоналом розглянуті в працях учених: Т. Ю. Базарова, Р. Дафта, Р. Десслера, А. Я. Кібанова, А. М. Колота, Є. В. Маслова, М. Мескона, С. Я. Салиги, Г. В. Щокіна. Висвітленню питання формування персоналу приділено багато уваги у працях вітчизняних та закордонних науковців Д. П. Богині, В. М. Гриньової, В. М. Данюка, Р. Л. Дафта, М. Лейтера, М. І. Мурашко, Л. С. Федорняка, Х. Дж. Фрейденбергера. Такі аспекти формування управлінського персоналу, як вибір методів планування персоналу, умови ефективного використання трудового потенціалу, висвітлено в роботах О. В. Кендюхова, Г. В. Назарової, І. Б. Швець.

У той же час теоретичні і практичні аспекти розробки механізму формування управлінського персоналу та визначення його чисельності є недостатньо дослідженими. Більшість науковців, серед яких Н. Ю. Брюховецька [1, с. 63], О. В. Мартякова [2], Б. Райзберг [3], Л. А. Швайка [4], зосереджують свою увагу на дослідженні сутності понять «економічний механізм», «соціальний механізм», «організаційно-економічний механізм», «механізм управління підприємством» та особливостях їх розробки і функціонування. Одночасно дослідженню різних аспектів механізму планування чисельності персоналу, у тому числі й управлінського, присвячено невелику кількість наукових праць українських учених.

## МЕТА СТАТТІ

Розвиток науково-методичних підходів до розробки механізму формування управлінського персоналу на основі регулювання чисельності управлінського персоналу у взаємозв'язку з економічними результатами діяльності підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Комплексний підхід до формування управлінського персоналу передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних та інших аспектів у їх сукупності і взаємозв'язку. Особливу увагу при розробці механізму формування управлінського персоналу підприємства слід приділити науково-методичному обґрунтуванню формування як одному з суттєвих та важливих чинників впливу на результати формування персоналу підприємства. Методичні засади формування персоналу мають складатись із методів планування, маркетингу та адаптації персоналу, як складових процесу формування персоналу.

Планування потреби в персоналі є початковою і найважливішою стадією процесу формування персоналу. Досвід ефективного господарювання підтверджує важливість кадрового планування у формуванні управлінського персоналу підприємства, забезпеченні його кількісної та якісної збалансованості. Забезпечення підприємства персоналом, що за своїм кількісним і якісним складом дозволяє повною мірою виконати визначені перед підприємством цілі та завдання, потребує адекватного реагування на зміни обсягів виробництва, врахування постійно зростаючих вимог до конкурентоспроможності підприємства, визначення необхідної кваліфікаційної якості персоналу. Ефективність вирішення поставленого завдання певною мірою залежить від обраних методів планування.

Незважаючи на значну кількість та різноманітність існуючих методів планування персоналу, складність сучасних умов функціонування вітчизняних підприємств, необхідність врахування значної кількості факторів, що впливають на кінцеві економічні результати діяльності, призводить до складнощів у виборі методів планування персоналу. Аналіз найпоширеніших методів планування чисельності персоналу та їх систематизація дозволили узагальнити ці методи та визначити основні переваги та недоліки (табл. 1). Усі наведені методи було поділено на чотири групи: математико-статистичні методи, досвідно-статистичні методи, аналітично-розрахункові методи та методи, що ґрунтуються на оцінці показників діяльності підприємств. Таке групування методів дозволяє визначити завдання, які вони можуть вирішувати, та межі застосування того чи іншого методу.

Дослідження довели, що в сучасних умовах господарювання широкого впровадження набули лише номенклатурний та нормативний методи. Але незважаючи на їх простоту у використанні, ці методи планування чисельності персоналу не враховують багатогранність трудового процесу, а впровадження застарілих, підчас значно завищених норм чисельності, що не враховують розвиток науки і техніки, є передумовою перенасиченості управлінських кадрів на підприємстві, що, безумовно, стає для нього додатковим фінансовим тягарем.

Аналіз існуючих методів планування чисельності персоналу та практика їх використання свідчить, що на даний момент оптимального або універсального методу для розрахунку чисельності управлінського персоналу не існує. Крім того, вони не дозволяють достатньою мірою враховувати психофізіологічне навантаження працівників, їх кваліфікаційний рівень та специфічні умови діяльності підприємства. Тому виникає потреба в систематизації сфери використання методів планування чисельності персоналу з метою визначення комплексу задач, що вирішують існуючі методи планування та сформулювати вимоги, які в сучасних умовах мають враховуватися при плануванні чисельності саме управлінського персоналу.

Таблиця 1 – Групування методів планування персоналу

Група	Найменування	Сутність	Переваги методу	Недоліки методу
Математико-статистичні методи	Метод екстраполяції	Перенесення сучасних тенденцій в чисельності персоналу на майбутній період	Доступність, простота, відсутність необхідності спеціальних попередніх досліджень	Відсутність можливості врахування майбутніх змін зовнішнього та внутрішнього середовища, неточність розрахунків
	Метод математичного програмування та оптимізації	Визначення оптимальної чисельності персоналу шляхом розв'язання системи рівнянь та обмежень	Наявність обмежень за певними показниками, багатоваріантність розрахунків чисельності персоналу	Складність кількісної оцінки дії зовнішніх та внутрішніх факторів. Необхідність нового розрахунку чисельності при зміні будь-якого із факторів
	Метод моделювання	Розробка математичної моделі, що враховує конкретні умови функціонування підприємства	Автоматизація процесу розрахунку чисельності, найбільш точний результат	Необхідність спеціальних знань у користувачів, висока вартість розробки моделі
	Метод багатфакторного аналізу	Побудова факторної моделі на підставі кореляційного аналізу	Врахування дії факторів впливу на чисельність персоналу, точність розрахунків	Необхідність кількісного вимірювання якісних факторів та наявність високої кваліфікації користувачів методу
Довідно-статистичні методи	Метод бенчмаркетингу	Дослідження та оцінка досвіду конкурентоздатних підприємств щодо формування чисельності різних категорій персоналу	Можливість співставлення чисельності персоналу певного підприємства з підприємствами-конкурентами	Складність отримання достовірної та своєчасної інформації, необхідність адаптації методу до існуючих умов господарювання
	Метод Делфі	Застосування суджень експертів (керівників підприємств) щодо кількісної оцінки потреби в персоналі	Комплексність оцінки обсягу та складності робіт, які важко підлягають вимірюванню	Надмірна суб'єктивність оцінок, необхідність постійного повторного прогнозу
Аналітично-розрахункові методи	Нормативний метод	Використання нормативів чисельності, керованості, обслуговування, навантаження	Відсутність необхідності спеціальних попередніх досліджень на підприємстві, простота розрахунків	Недостатнє врахування існуючих умов праці на конкретному робочому місці
	Метод визначення частки участі в виробничих процесах	Визначення чисельності персоналу згідно з участю кожного підрозділу та працівників певної категорії в кінцевому результаті	Можливість використання результатів розрахунку для оплати та стимулювання праці	Складність врахування участі кожного підрозділу та працівників певної категорії в кінцевому результаті
Методи, які основані на оцінці показників діяльності підприємства	Балансовий метод	Збалансування потреби в персоналі із фінансовими ресурсами підприємства	Можливість забезпечення взаємозв'язку використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів підприємства	Суб'єктивізм, відсутність достатньо обґрунтованих методів визначення потреби в персоналі
	Номенклатурний метод	Визначення чисельності персоналу на підставі фактичного штатного розпису та планованого обсягу робіт	Простота визначення чисельності за окремими категоріями та кваліфікаційними групами персоналу	Трудомісткість, залежність результату від якості штатного розпису і номенклатури посад, нормативів навантаження

Наведені в табл. 2 основні характеристики методів планування дозволяють визначити доцільність використання того чи іншого окремого методу в конкретних виробничих умовах. При плануванні чисельності управлінського персоналу орієнтація на стратегічні цілі, місію та плани підприємства є вкрай важливою, однак тільки за допомогою методів визначення частки участі у виробничих процесах та номенклатурного методу, можливе врахування цього фактора. Існуючі у вітчизняній практиці методи планування чисельності персоналу мають свої переваги та недоліки, а також доцільність їх використання обумовлена різноманітними виробничими умовами діяльності підприємства.

Таблиця 2 – Особливості застосування методів планування чисельності управлінського персоналу

Група методів	Метод планування	Фактори														
		Категорії працівників		Стадія життєвого циклу підприємства		Чисельність працівників структурного підрозділу підприємства			Вид потреби в персоналі		Термін планування			Витрати з планування чисельності		Враховування психофізіологічного напруження
		управлінці	робітники	становлення	стаєла діяльність	до 50 осіб	50-500 осіб	більше 500 осіб	поточна	додагкова	короткострокове	середньострокове	довгострокове	високі	низькі	
Математико-статистичні методи	Екстраполяція	+	+		+	+	+	+	+	+	+				+	
	Математичне програмування та оптимізація	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	
	Моделювання	+			+			+	+			+	+	+		+
	Багатофакторний аналіз	+			+			+	+		+	+		±		±
Досвідно-статистичні методи	Бенчмаркетинг	+		+	+		+	+	±		+	+		+		
	Метод Делфі	+			+			+	+		+			+		+
Аналітично-розрахункові методи	Визначення частки участі у виробничих процесах	+	+		+	+	+	+	+		+				+	
	Нормативний метод	±	+	+	+	±	+	+	+		+	+			+	±
Методи, які оснований на оцінці показників діяльності підприємства	Балансовий метод		+	+	+		+	+	+		+				+	
	Номенклатурний метод	+	+		+	+	+	+	+		+	+			+	

«+» – метод може бути використаний при заданих умовах

«±» – метод може бути використаний при заданих умовах лише як допоміжний

Залучення методів маркетингу персоналу як складової формування персоналу є необхідною умовою побудови ефективного механізму формування персоналу. Основним завданням маркетингу персоналу є створення максимально привабливого іміджу підприємства як роботодавця, з метою забезпечення персоналом з оптимальними кількісними та якісними параметрами. Основне значення маркетингу персоналу як складової формування персоналу підприємства полягає в тому, що на підставі дослідження ринку праці він дозволяє чітко визначити вимоги до персоналу, його потреби в процесі професійної діяльності і забезпечити задоволення цих вимог і потреб більш ефективними ніж у конкурентів способами [5].

Отже, здійснення маркетингових досліджень ринку праці дозволяє підприємству побудувати ефективну модель формування персоналу, на засадах ефективної взаємодії підприємства з

маркетинговим середовищем через здійснення комунікаційної політики на ринку праці. Залучення, відбір та ефективно використання персоналу підприємства потребують використання сучасних методів маркетингу персоналу. Аналіз розповсюджених методів маркетингу персоналу дозволив систематизувати їх та поділити на три групи: загальнонаукові, методи маркетингового аналізу, а також методичні прийоми, запозичені з різних галузей знань (табл. 3). Вибір конкретного методу маркетингу персоналу зумовлюється цілями дослідження, змістом конкретних завдань, наявністю чи відсутністю певної інформації.

Таблиця 3 – Групування методів маркетингу персоналу

Група	Найменування
Загальнонаукові методи	системний аналіз
	програмно-цільовий підхід
	аналітично-прогностичні методи
Методи маркетингового аналізу	SWOT-аналіз
	SNW-аналіз
	матриця БКГ
	аналіз п'яти сил за Портером
	сегментація
Методичні прийоми, з інших наукових напрямів	соціологія
	психологія
	антропологія

Формування персоналу підприємств залежить від впливу багатьох чинників техніко-технологічного, економічного, організаційного та соціального спрямування. Разом з тим, процес формування персоналу підприємства має супроводжуватися його адаптацією, тобто пошуком шляхів і способів найраціональнішого використання персоналу та його потенційних можливостей з метою досягнення цілей підприємства на кожному етапі його господарювання.

Належно проведена програма адаптації персоналу сприяє скороченню витрати часу і коштів підприємства, збільшенню цінності робочого місця, забезпеченню зворотного зв'язку з працівниками та позитивно впливає на мікроклімат в колективі. Залежно від посади співробітника, його професійного рівня, умов функціонування підприємства можуть бути використані різноманітні методи адаптації, які умовно можна поділити на три основні групи (рис. 1).

Економічні методи адаптації персоналу передбачають використання відповідної системи пільг та санкцій для нових працівників з метою їх заохочення до продуктивної діяльності. Організаційно-адміністративні методи адаптації персоналу спрямовано на встановлення відповідного контролю за процесом адаптації працівників і застосування вчасних коригувальних дій [6]. Соціально-психологічні методи адаптації персоналу передбачають залучення нових співробітників до взаємодій в колективі. Методи цієї групи сприяють швидшому введенню в посаду. Усі наведені методи адаптації спрямовані на найшвидше пристосування працівника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці.

Формування персоналу є складним управлінським процесом, який потребує постійного вдосконалення. Між складовими формування персоналу є тісний взаємозв'язок, тому всі аспекти, що входять в діапазон формування персоналу, починаючи з визначення потреби підприємства в персоналі, закінчуючи системою їх внутрішньо-організаційної адаптації та

розвитку, мають спиратися на сучасні науково-теоретичні дослідження та використовуватися в комплексі. Своєчасне формування персоналу є особливо важливим у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли знання та навички персоналу підприємства стають головною умовою розвитку будь-якого підприємства. Відсутність сучасних науково-методичних підходів до формування управлінського персоналу обумовлює необхідність розробки механізму формування управлінського персоналу, спрямованого на забезпечення відповідності якості та чисельності управлінського персоналу реальним поточним або перспективним потребам та фінансовим можливостям підприємства.

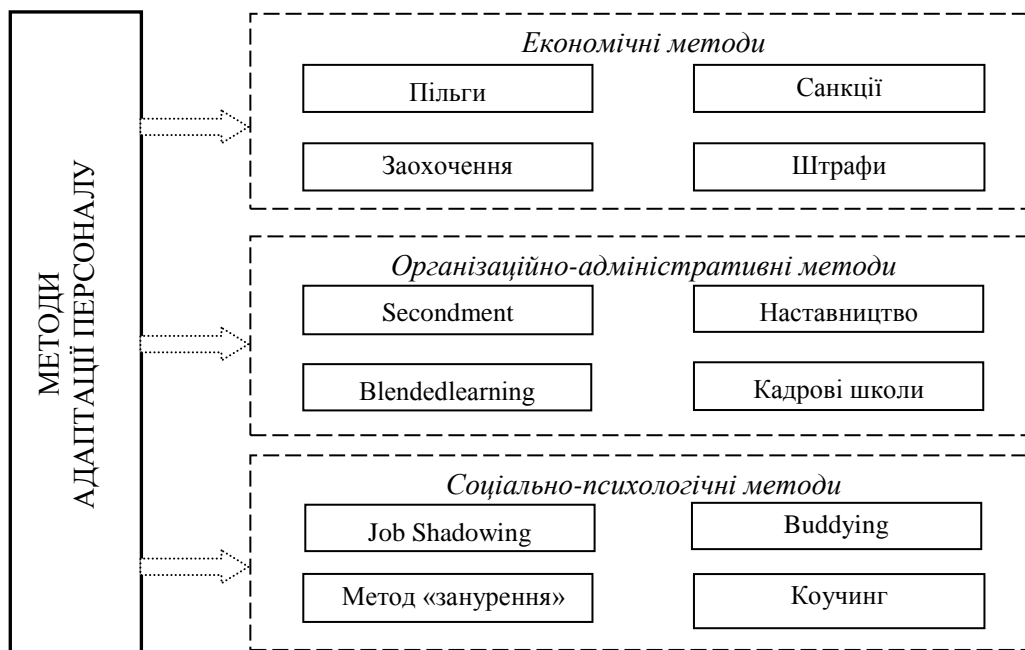


Рис. 1. Методи адаптації персоналу за групами

Аналіз наукових праць з питань планування чисельності та формування персоналу дозволяє стверджувати, що дотепер відсутні науково-методичні підходи до побудови механізму формування управлінського персоналу [7-9]. Також існують суттєві розбіжності у визначенні складових такого механізму. З огляду на існуючі наукові підходи до формування управлінського персоналу та вимоги, яким має задовольняти механізм формування управлінського персоналу, доцільним є визначення його основних ознак, до яких пропонується віднести такі:

- складність механізму як системи, яка має вхід та вихід (корисний результат);
- цілеспрямованість механізму на забезпечення ефективного досягнення цілей;
- функціонування механізму на основі наукових принципів із урахуванням елементної структури та чинників впливу;
- гнучкість механізму як здатність реагувати на зміни, що відбуваються в середовищі.

Узагальнення наведених ознак дозволяє сформулювати визначення поняття «механізм формування управлінського персоналу», який слід розглядати як складну організовану систему чинників, принципів, методів, складових елементів формування персоналу, що забезпечує узгодженість чисельності та професійно-кваліфікаційного складу управлінського персоналу з витратами на утримання працівників апарату управління та результативністю їх трудової діяльності (рис. 2). Умовою дієвості функціонування механізму формування управлінського персоналу є узгодження з метою та стратегією певного підприємства. Так, загальною метою будь-якого підприємства є забезпечення ефективності функціонування.

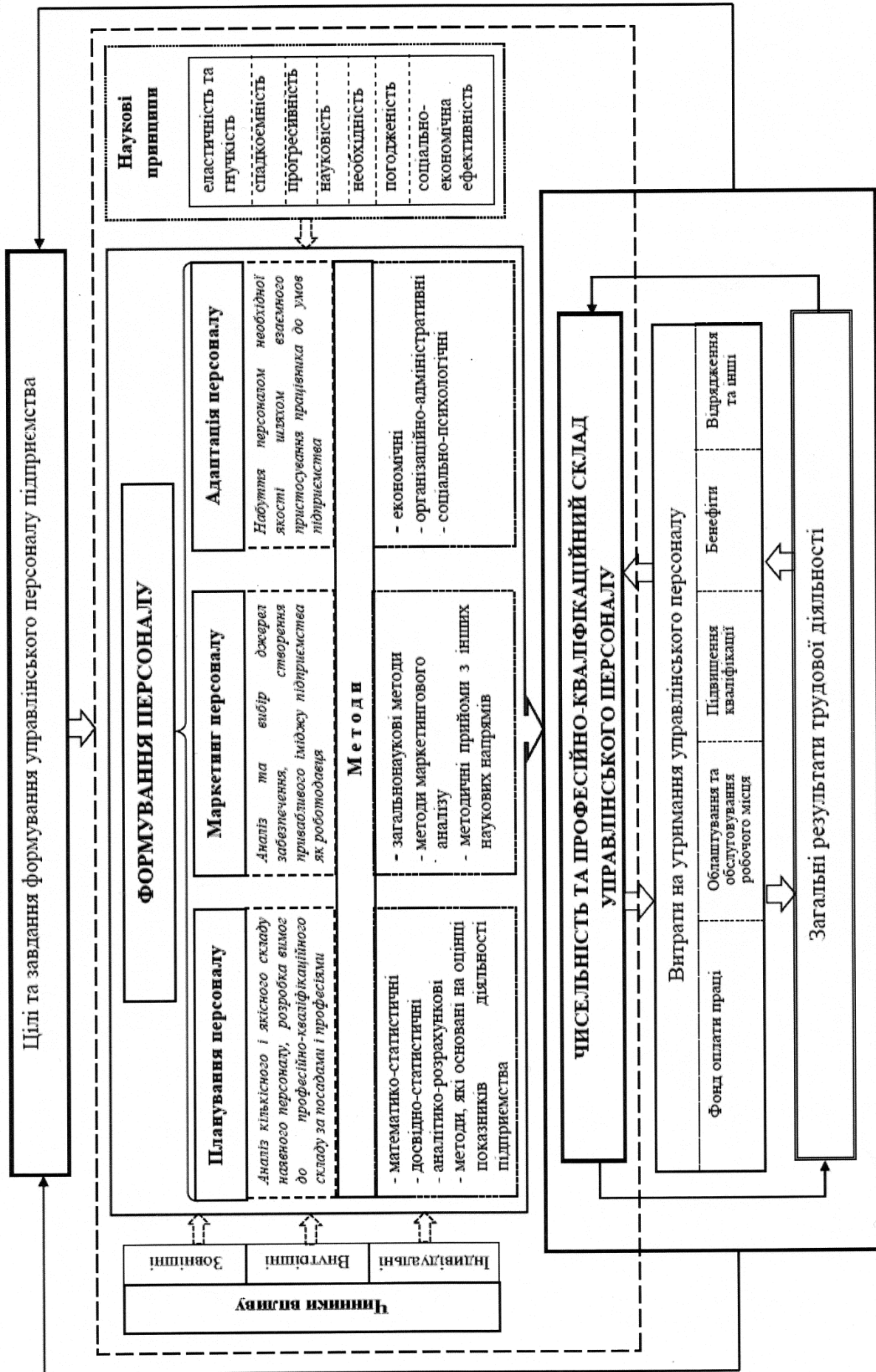


Рис. 2. Механізм формування управлінського персоналу



Механізм формування управлінського персоналу має ґрунтуватися на засадах системного, предметного, інтеграційного і ситуаційного підходів. Відповідно до вимог системного підходу механізм повинен мати такі властивості:

- цілісність, яка ґрунтується на єдності складових процесів формування персоналу, а саме планування, маркетинг та адаптація;
- відкритість системи, яка передбачає можливість реагування механізму на вплив зовнішнього і внутрішнього середовища;
- динамізм, який полягає в постійному розвитку механізму формування управлінського персоналу з огляду на методологію побудови механізму та інформаційну базу.

Механізм формування управлінського персоналу рекомендується будувати, виходячи з предметного підходу, за яким забезпечення оптимальної чисельності і якості управлінського персоналу має здійснюватися шляхом запровадження системи управління кожним процесом планування, маркетингу і адаптації персоналу. Кожен із зазначених процесів, незважаючи на щільний зв'язок, має бути об'єктом управління та здійснюватися в зазначеній послідовності.

Доцільним є використання інтеграційного підходу, за яким поєднуються чинники впливу, принципи, методи, важелі, інструменти механізму з метою забезпечення бажаного результату та досягнення цілей підприємства. Інтеграція передбачає наявність взаємозв'язків між складовими процесу формування персоналу.

Для забезпечення функціонування механізму формування управлінського персоналу слід виходити із ситуаційного підходу, який передбачає вибір певних методів планування персоналу, пошуку та відбору персоналу, його адаптації відповідно до поточних умов функціонування та встановлених цілей підприємства. Тобто формування управлінського персоналу має відбуватися, перш за все, із урахуванням умов певної ситуації.

Основними елементами механізму формування управлінського персоналу є складові процесу формування, до яких належать планування, маркетинг та адаптація персоналу. Ці процеси є пов'язаними між собою: результат кожного з них впливає на ефективність інших, тому ці процеси є рівно важливими. Надання пріоритету одному з процесів, або нехтування іншим може призвести до негативних наслідків, усунення яких може потребувати значних фінансових ресурсів та часу.

Механізм формування управлінського персоналу має бути чутливим до змін середовища, що обумовлює необхідність урахування політичних й економічних чинників, тенденцій на внутрішньому і зовнішньому ринках, тенденцій розвитку техніки та технологій, інформаційних комунікацій, соціокультурних особливостей. Важливим є врахування дії чинників зовнішнього середовища на управлінський персонал металургійних підприємств: наявність державної підтримки промислових виробників (26,9%), рівень корупції (14,7%), наявність економічної концепції розвитку металургійного виробництва (9,8%), тінізація економіки (9,0%). Найвідчутніший вплив на формування управлінського персоналу здійснює внутрішнє середовище. Серед внутрішніх чинників впливу доцільно виділити такі: фінансові можливості підприємства (28,2%), мотивація персоналу (17,1%), плинність кадрів (12,9%), розвиток соціальної інфраструктури (7,8%) [10, с. 11]. Для характеристики дії чинників впливу на формування управлінського персоналу не менш важливим є врахування індивідуальних чинників, таких як показники рівня освіти, вік і стаж роботи на певному підприємстві, рівень професійної завантаженості персоналу, фізіологічні можливості, компетентність та професійна майстерність працівників. Індивідуальні особливості працівників апарату управління обумовлюють визначення професійної придатності та психофізіологічної стійкості до умов діяльності управлінського персоналу.

Теоретичне підґрунтя розробки механізму формування управлінського персоналу становлять закони і закономірності, узагальнені в принципах формування персоналу, які забезпечують

дієвість механізму: еластичність та гнучкість, спадкоємність, прогресивність, науковість, погодженість, соціально-економічна ефективність. Зазначені принципи мають охоплювати всі етапи формування управлінського персоналу, що дозволить створити умови для забезпечення збалансованості кількісного та професійно-кваліфікаційного складу управлінського персоналу підприємства. Розглянуті принципи є елементами цілісної системи механізму формування управлінського персоналу, які за рахунок синергетичного ефекту підсилюють дію один одного, що забезпечує необхідну результативність функціонування механізму.

## ВИСНОВКИ

Отже, на підставі визначення сутнісних ознак та характеристик економічного механізму, а також з огляду на існуючі наукові підходи до формування управлінського персоналу та вимоги, яким має задовольняти механізм формування управлінського персоналу, сформульовано поняття «механізм формування управлінського персоналу», який пропонується розглядати як організовану систему чинників, принципів, методів, складових формування персоналу (планування, маркетинг та адаптація персоналу), що забезпечує узгодженість чисельності та професійно-кваліфікаційний складу управлінського персоналу з витратами та результативністю їхньої трудової діяльності. Механізм формування управлінського персоналу має ґрунтуватися на наукових принципах формування персоналу, поєднувати три складові формування персоналу, які являють собою окремі управлінські процеси та мають індивідуальні особливості застосування стосовно управлінського персоналу, а також передбачає застосування певних наукових методів та врахування дії чинників впливу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм забезпечення ефективного функціонування підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Н. Ю. Брюховецька ; Ін-т економіки промисл. НАН України. — Донецьк, 2001. — 32 с.
2. Механізм управління розвитком соціально-економічних систем : монографія / за заг. ред. О. В. Мартякової. — Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. — 688 с.
3. Райзберг Б. А. Прикладная экономика : учеб. пособ. / Б. А. Райзберг. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010. — 319 с.
4. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства / Л. А. Швайка. — Львів : Новий Світ, 2000. — 268 с.
5. Крупко В. І. Формування персоналу підприємства на основі маркетингових досліджень ринку праці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В. І. Крупко ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Луганськ, 2006. — 17 с.
6. Володченкова А. Что нового? О методах обучения персонала «Shadowing», «secondment» и «buddying» [Електронний ресурс] / А. Володченкова. — Режим доступу : <http://www.businessuga.ru/upravlenie-personalom/whatsnewpersonal>.
7. Кендюхов О. В. Оцінка ефективності управління підприємством в умовах перехідної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Кендюхов. — Донецьк, 2000. — 24 с.
8. Нагаєв В. М. Методичні підходи щодо визначення штатної чисельності управлінських кадрів аграрних формувань [Електронний ресурс] / В. М. Нагаєв // Ефективна економіка. — 2011. — № 11. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=781>.
9. Криворотько І. О. Формування та розвиток управлінського персоналу на машинобудівних підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І. О. Криворотько. — Запоріжжя, 2008. — 22 с.
10. Коновал В. І. Управлінський персонал на підприємстві та управління процесом його розвитку / В. І. Коновал // Економіка. Управління. Інновації. — 2012. — № 4. — С. 11—15.

## REFERENCE

1. Bryukhovetska, N.Yu. (2001), "Economic mechanism for providing effective operation of enterprises". Thesis abstract for Doctor's Sc. (Economic), 08.06.01, The Institute of Industrial Economics of NAS Ukraine, Donetsk, Ukraine.
2. Martyakova, O.V. (2010), *Mechanism upravlinnya rozvutkom sotsialno-ekonomichnykh sistem* [Mechanism of the development of socio-economic systems], monograph, Donetsk national technical university, Donetsk, Ukraine.
3. Rayzberh, B.A. (2010), *Prikladnaya ekonomika* [Applied economy], tutorial, BINOM. Laboratory known, Moscow, Russia.
4. Shvaika, L.A. (2000), *Planuvannia diyalnosti pidpruemstva* [Planning of the company], New World, Lviv, Ukraine.
5. Krupko, V.I. (2006), "Forming of personnel of enterprise on the basis of marketing researches of market of labor", Thesis abstract for Cand. Sc. (Econ. Sciences), 08.06.01, East-Ukrainian national university named by Vladimir Dal, Lugansk, Ukraine.
6. Volodchenkova, A. (2011), "What is new? On the methods of teaching staff "Shadowing", "secondment" and "buddying", Development gateway the business "BusinessUGA.ru", available at: [www.businessuga.ru/upravlenie-personalom/whatsnewpersonal](http://www.businessuga.ru/upravlenie-personalom/whatsnewpersonal) (access March 05, 2015).
7. Kendyukhov, A.V. (2000), "The estimation of enterprise' management effectiveness under conditions of transitional economy", Thesis abstract for Cand. Sc. (Econ. Sciences), 08.06.01, Industrial Economics Institute of the National Academy of Sciences of Ukraine, Donetsk, Ukraine.
8. Nagaev, V. (2011), "Methodic approaches of improvement of standard base for determining of the quantity of management workers agrarian formations", *Efficient economy*, no. 11, available at: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=781](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=781) (access March 03, 2015).
9. Krivorotko, I.O. (2008), "The formation and development of managerial staff at the machine-building enterprises", Thesis abstract for Cand. Sc. (Econ. Sciences), 08.00.04, Classical private university, Zaporozhye, Ukraine.
10. Konoval, V.I. (2012), "Managerial staff's at the company and managing its development", *Economy. Office. Innovations*, vol. 4, pp. 11-15.