

### Список літератури:

1. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг ; 9-е изд. ; пер. с англ. под. ред. Н.В. Шульпиной. – М. : Издательский дом «Вильямс». – 2003. – 1200 с.
2. Статистичний збірник «Регіони України – 2012» : у 2-х т. / За ред. О.Г. Осауленка ; відп. за вип. Н.С. Власенко. – К. : Держкомстат України. – 2012. – Ч. 1. – 310 с.
3. Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/control/uk/localfiles/>.
4. Індекс економічної свободи 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.heritage.org/index/download>.
5. Міжнародний фонд Блейзера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bleyzerfoundation.org/makroekonomicheskie-obnovleniya/poslednie-otchyoty/?lang=ru>.
6. Растворцева С.Н. Внешнеэкономическая деятельность российских предприятий в условиях глобализации / Под общ. ред. С.Н. Растворцевой, В.В. Фаузера. – СПб. : Издательский центр экономического факультета СПбГУ, 2011. – 116 с.
7. Рейтинг інвестиційної привабливості регіонів 2013 // Інститут економічних досліджень та політичних консультацій – 2013. – 356 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrproject.gov.ua/sites/default/files/upload/zvit\\_pro\\_investiciynu\\_privablivist\\_regioniv\\_povna\\_versiya.pdf](http://www.ukrproject.gov.ua/sites/default/files/upload/zvit_pro_investiciynu_privablivist_regioniv_povna_versiya.pdf).

**Шевчук Е. А.**

Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»

### ЦЕПЬ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ЛИДЕРСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ НА МИРОВОМ РЫНКЕ

#### Резюме

Исследованы теоретические вопросы формирования бизнес-лидерства отечественных предприятий на мировом рынке. Определена цепь формирования лидерства отечественных предприятий, обусловленная состоянием развития рынка рабочей силы в определенный период времени; уровнем обеспечения инфраструктурой; степенью технологического уровня производства, а также уровнем развитости национальной инновационной системы и институциональной среды. Рассмотрено влияние макроэкономических факторов на развитие отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** бизнес-лидерство, макроэкономические факторы, инвестиции в национальный человеческий капитал, институциональная среда, качество деловой среды, внешние и внутренние прямые инвестиции.

**Shevchuk O. A.**

National Technical University of Ukraine «Kiev Polytechnic Institute»

### THE CHAIN OF FORMATION OF THE BUSINESS LEADERSHIP ENTERPRISES ON THE WORLD MARKET

#### Summary

The author investigated the theoretical aspects of forming the business leadership of the domestic enterprises in the global market. The author defines the chain of leadership forming domestic enterprises, due to the state of development of the labor market in a certain period of time; the level of provision of infrastructure; degree of technological level of production and level of development of the national innovation system and the institutional environment. The author examines the impact of macroeconomic factors on the development of domestic enterprises.

**Keywords:** business leadership, macro-economic factors, investment in national human capital, institutional environment, quality of the business environment, foreign and domestic direct investment, fiscal and monetary policy, innovative development.

---

УДК 331.108.22

**Шульгіна Т. С.**

Донецький національний технічний університет

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

У статті доведено, що оцінка механізму формування управлінського персоналу буде достовірною та об'єктивною лише за умов її комплексного характеру. Процедура формування управлінського персоналу має здійснюватися на підставі виявлення та оцінки ефективності усіх аспектів при його впровадженні на підприємстві. Тому прийняття управлінських рішень щодо здійснення формування управлінського персоналу має виконуватися у певній послідовності.

**Ключові слова:** планування, управлінський персонал, чисельність, алгоритм, механізм.

Формування управлінського персоналу є складним управлінським процесом на підприємстві як з точки зору оцінки самого процесу діяльності, так і оцінки результативності цієї діяльності. Необхідність комплексної системи оцінки формування управлінського персоналу обумовлена такими причинами: 1) необхідністю прийняття управлін-

ських рішень на основі об'єктивної та оперативної інформації; 2) потребою керівництва підприємства в отриманні об'єктивної інформації щодо чисельності, якості та результативності управлінського персоналу при розробці планів щодо збалансування чисельності управлінського персоналу. Отже, необхідним є визначення та впровадження інструмен-

тів оцінки результативності та ефективності функціонування механізму формування управлінського персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною основою даної роботи послужили наукові праці А. Гастева, Б. Генкіна, П. Керженцева, А. Кібанова, А. Колота, Л. Синяєва, О. Терещенко, А. Файоля, Г. Форда, в яких особлива увага приділялася сутності, призначенню й особливостям управлінської праці та розробкам питань планування чисельності персоналу.

**Мета статті** полягає у дослідженні показників оцінки ефективності механізму формування управлінського персоналу та розробці алгоритму прийняття управлінських рішень щодо формування управлінського персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінка механізму формування управлінського персоналу буде достовірною та об'єктивною за умов її комплексного характеру. Оцінювання має здійснюватися на основі визначення, систематизації та застосування показників, що характеризують ефективність процесу формування управлінського персоналу. Як відзначає Ю.Г. Одегов, найбільш об'єктивна оцінка досягається за умови використання системи показників із різних позицій: економічних та соціальних, кількісних та якісних, поточних та перспективних [1, с. 181].

Проведення комплексної оцінки має бути засобом впливу на ефективність функціонування механізму формування управлінського персоналу. Задля нівелювання суб'єктивності у визначенні показників, що характеризують якість формування управлінського персоналу, пропонується система показників комплексної оцінки ефективності механізму формування управлінського персоналу (рис. 1):

– показники економічної ефективності, які передбачають оцінку витрат і вигод, пов'язаних із програмами формування управлінського персоналу;

– показники організаційної ефективності, що спрямовані на оцінку якості функціонування системи формування персоналу;

– показники соціально-психологічної ефективності, які передбачають оцінку психологічного стану управлінського персоналу під час та після адаптації на основі моніторингу.

Показники економічної ефективності є основними в оцінці, та в остаточному підсумку в них відбиваються економічні результати організаційних заходів. Кінцевим результатом впровадження системи формування управлінського персоналу має бути зниження загальних витрат на управління, яке досягається за рахунок оптимізації чисельності управлінців та забезпечення зростання ефективності їх праці. Оскільки управління персоналом взагалі та формування персоналу зокрема є складовою частиною діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності має бути поліпшення економічних показників господарювання за умов економічної доцільності витрат на управління.

У теорії і практиці оцінки управлінського персоналу існують методи оцінки ефективності системи формування персоналу, які ґрунтуються на використанні певних техніко-економічних показників діяльності підприємства. Так, Т. Пітерс, Р. Уотерман пропонують визначати ефективність системи управління як відношення ефективності виробництва до чисельності працівників апарату управління [2]. Ефективність окремих заходів, пов'язаних з формуванням управлінського персоналу підприємства (зміна структури управління, норм управління, забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо), можна оцінити за допомогою часткових показників ефективності праці управлінців. Визначати економічну ефективність управлінського персоналу за рахунок росту продуктивності праці та зниження умовно-змінних витрат у собівартості пропонує Г.В. Осовська [3, с. 636]. Для визначення



Рис. 1. Система показників оцінки ефективності механізму формування управлінського персоналу

відносної результативності трудової діяльності управлінського персоналу А.В. Бойченко [4, с. 55], С.Г. Рябухін [5, с. 26] рекомендують використовувати показник «рентабельність витрат на управлінський персонал», який визначається шляхом співвідношення чистого прибутку підприємства до витрат на утримання управлінського персоналу. На думку І.М. Герасименко, ефективність діяльності управлінського персоналу доцільно визначати співвідношенням виручки від реалізації продукції до чисельності управлінського персоналу [6]. Ф.М. Русінов обґрунтовує доцільність визначення економічної ефективності управлінського персоналу шляхом розрахунку коефіцієнту ефективності витрат на утримання апарату управління як співвідношення витрат на утримання управлінського персоналу до загальних витрат підприємства [7].

Багатоаспектність організаційної складової формування управлінського персоналу потребує визначення відповідних показників оцінки ефективності цього процесу. Доцільним є використання комплексної системи показників оцінки організаційної ефективності формування управлінського персоналу, до складу якої можна віднести показники, які систематизовано автором в табл. 1.

Оцінку ефективності формування управлінського персоналу доцільно здійснювати шляхом визначення структурних показників, а саме коефіцієнту співвідношення управлінського та виробничого персоналу підприємства, коефіцієнту дублювання функцій в системі управління, і коефіцієнту структури персоналу підприємства. Розрахунок коефіцієнту співвідношення управлінського та виробничого персоналу підприємства дозволяє визначити припустиму чисельність промислово-виробничого персоналу, яка підпорядковуються одному управлінцю. В подальшому в залежності від рівня управління доцільно встановити норму керованості, яка для управлінця вищого рівня має складати 3-6 осіб; для управлінця середньої ланки – 7-15 осіб; для нижчого рівня – 20-35 осіб. Дослідження структури та встановлення співвідношень за різними категоріями та рівнями управління дозволяє виявити існуючі диспропорції. Так, на думку фахівців, питома вага управлінських працівників не має перевищувати 30% загальної чисельності персоналу підприємства [8].

Чим вищим є значення коефіцієнту дублювання функцій у системі управління, тим загрозливішою є ситуація, яка характеризується дублюванням однакових функцій декількома підрозділами підприємства. Невизначеність розподілу повноважень між підрозділами та розбалансованість функціо-

нальних обов'язків свідчить про недоліки у плануванні та підборі персоналу.

Оцінку ефективності організаційної структури та виявлення невідповідності чисельності управлінського персоналу за категоріями та структурними підрозділами може бути здійснено із використанням коефіцієнта структури персоналу підприємства. Так, на думку Р. Нікіфорова, використання цього показника дозволить підвищити рівень обґрунтованості результатів аналізу структури управління, обсягу та відповідальності управлінської діяльності [9].

Оцінка ефективності формування управлінського персоналу також може бути здійснена на підставі дослідження динаміки плинності управлінського персоналу та коефіцієнту укомплектованості управлінськими кадрами. Високий рівень плинності управлінських кадрів свідчить про певні недоліки в системі управління персоналом, у тому числі при формуванні персоналу. При визначенні коефіцієнту укомплектованості управлінськими кадрами необхідно приділяти увагу таким чинникам, що характеризують як дефіцит у працівниках, так і надлишок, який може спричинити збільшення витрат по фонду оплати праці, зниження мотивації управлінців в якійсій і висококваліфікованій праці.

Рівень забезпеченості підприємства висококваліфікованими працівниками може бути оцінено шляхом визначення коефіцієнту відповідності кваліфікації персоналу. Ризик невідповідності кваліфікації управлінського персоналу зазвичай пов'язаний з можливими втратами внаслідок прийняття некомпетентних рішень за рахунок невідповідності рівня освіти та практичного досвіду працівника кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає. Кількісна оцінка відповідності по кожній посаді визначається шляхом одночасного врахування двох характеристик: відповідності за рівнем освіти та відповідності за профілем освіти. Якщо фактична характеристика працівника, який займає посаду, відповідає кваліфікаційним вимогам, то кількісна її оцінка прирівнюється до одиниці, якщо не відповідає – то 0,5 [10, с. 56].

Кожен із вище розглянутих показників може бути використаним для оцінки ефективності функціонування механізму формування управлінського персоналу. Систематичний моніторинг динаміки показників дозволяє оцінити якість процесів формування, а саме планування, маркетингу та адаптації управлінського персоналу.

Для забезпечення високої якості формування управлінського персоналу необхідним та доцільним є застосування ряду показників його соціально-пси-

Таблиця 1

## Показники оцінки організаційної ефективності формування управлінського персоналу

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
Коефіцієнт співвідношення управлінського та виробничого персоналу	$K_{сп} = 1 - (Ч_{уп} / Ч_{вир})$	$Ч$ – чисельність управлінського персоналу; $Ч_{вир}^{уп}$ – чисельність виробничого персоналу.
Коефіцієнт структури персоналу підприємства	$K_{стр} = Ч_{с.г} / Ч_{обл}$	$Ч$ – чисельність структурної групи персоналу; $Ч_{обл}^{уп}$ – середньооблікова чисельність персоналу.
Коефіцієнт дублювання функцій в системі управління	$K_{д.ф} = F_{дубл} / F$	$F_{дубл}$ – кількість дубльованих функцій в апараті управління; $F$ – загальна кількість функцій в апараті управління.
Коефіцієнт плинності управлінського персоналу	$K_{пл} = (Ч_{зв} - Ч_{н.зв}) / Ч_{обл}$	$Ч$ – чисельність працівників, які звільнилися з протягом певного періоду; $Ч_{н.зв}$ – неминуче звільнені працівники.
Коефіцієнт укомплектованості управлінськими кадрами	$K_{стр} = Ч_{з.п} / Ч_{шт}$	$Ч$ – чисельність працівників на зайнятих посадах; $Ч_{шт}$ – штатна кількості зазначених посад на підприємстві.
Коефіцієнт відповідності кваліфікації персоналу	$K_{в.кв} = K_{кв.ф} / K_{кв.н}$	$K_{кв.ф}$ , $K_{кв.н}$ – середньозважена кваліфікація управлінського персоналу фактична і нормативна відповідно.



Рис. 2. Блок-схема алгоритму прийняття управлінських рішень щодо формування управлінського персоналу

хологічної ефективності, які дозволяють здійснити оцінку стану рівня професійного та емоційного навантаження управлінського персоналу. До складу показників соціально-психологічного блоку слід віднести показники, що спрямовані на оцінку працездатності управлінського персоналу, яка є важливим чинником підвищення ефективності управлінської праці. Працездатність управлінського персоналу взаємопов'язана із професійним навантаженням. Для оцінки працездатності доцільною є оцінка ступеню адаптованості працівників до трудових навантажень шляхом визначення коефіцієнту стомлення, коефіцієнту трудового навантаження та коефіцієнту соціально-психологічної адаптованості працівника.

Наведений перелік показників оцінки забезпечення формування управлінського персоналу слід розглядати як базовий, який може бути доповнено при необхідності іншими показниками із врахуванням умов конкретного підприємства.

Процедура формування управлінського персоналу має здійснюватися на підставі виявлення та

оцінки ефективності всіх аспектів при його впровадженні на підприємстві. Тому прийняття управлінських рішень щодо здійснення формування управлінського персоналу має виконуватися в певній послідовності. Необхідним є впровадження алгоритму прийняття управлінських рішень щодо формування управлінського персоналу, використання якого дозволить здійснювати обґрунтовані дії з планування, пошуку, підбору й адаптації персоналу, а також буде сприяти забезпеченню соціально-економічної ефективності процесу формування управлінського персоналу.

Процедура прийняття управлінських рішень щодо формування управлінського персоналу має передбачати певні взаємопов'язані етапи та бути узгодженою зі стратегією управління персоналом підприємства (рис. 2).

На підставі встановлення невідповідності чисельності управлінського персоналу мають визначатися та обґрунтовуватися складові програми по збалансуванню чисельності управлінців. Особливу увагу при прийнятті управлінських рішень щодо формування управлінського персоналу має бути приділено комплексному оцінюванню ефективності заходів з формування персоналу з метою своєчасного коригування певних процедур.

Отже, процес прийняття управлінських рішень щодо формування управлінського персоналу має охоплювати всі етапи здійснення формування персоналу на підприємстві, починаючи з обґрунтування цілей формування персоналу та закінчуючи встановленням результативності впроваджених заходів.

**Висновки.** Запропонований алгоритм прийняття управлінських рішень щодо формування управлінського персоналу на підприємстві, який передбачає обґрунтування цілей та визначення потреб формування персоналу, вибір і обґрунтування складових програми по збалансуванню чисельності управлінців та здійснення моніторингу поточних результатів і оцінки результативності здійснених заходів щодо формування управлінського персоналу. Послідовне здійснення зазначених етапів прийняття управлінських рішень щодо формування управлінського персоналу дозволить своєчасно виявляти невідповідність чисельності управлінського персоналу та впроваджувати заходи щодо її збалансування.

#### Список літератури:

- Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособ. для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М. : Экзамен, 2002. – 256 с.
- Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 429 с.
- Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
- Бойченко А.В. HR-метрики – інструмент совершенствования системы управления персоналом / А.В. Бойченко, Е.А. Веселкова // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 3. – С. 52-67.
- Рябухин С.Г. Мотивация в условиях перемен / С.Г. Рябухин // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 3. – С. 20-29.
- Герасименко І.М. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку / І.М. Герасименко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011\\_4/Gerasimenko\\_411.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_4/Gerasimenko_411.htm).
- Русинов Ф.М. Менеджмент и самоменеджмент в рыночных отношениях : уч. пособие / Ф.М. Русинов, Л.Ф. Никулин, Л.В. Фаткин. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 352 с.
- Колесник Ф. Персональная диета / Ф. Колесник // Коммерсантъ Секрет Фирмы. – 2003. – № 7(33). – 40 с.
- Никифоров Р. Как оценить эффективность работы директора по персоналу / Р. Никифоров [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.irinam.com/index.php?newsid=863>.
- Криворотько І.О. Оцінювання кадрових ризиків на промислових підприємствах. / І.О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2007. – № 5. – С. 54-57.



Шульгина Т. С.

Донецкий национальный технический университет

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

### Резюме

В статье доказано, что оценка механизма формирования управленческого персонала будет достоверной и объективной только при условии ее комплексного характера. Процедура формирования управленческого персонала должна быть проведена путем выявления и оценки эффективности всех аспектов при ее внедрении на предприятии. Поэтому принятие управленческих решений относительно формирования управленческого персонала должно выполняться в определенной последовательности

**Ключевые слова:** планирование, управленческий персонал, численность, алгоритм, механизм.

Shulgina T. S.

Donetsk National Technical University

## EVALUATION OF PERSONNEL MANAGEMENT FORMATION MECHANISM

### Summary

The article is proving that mechanism of evaluation is accurate and objective if only comprehensive approach is used. The procedure should be based on the identification and evaluation of all aspects of its implementation in the enterprise. So making decisions in management staff formation should be performed in certain sequence.

**Keywords:** planning, managerial staff, strength, algorithm, mechanism.

УДК 167/168:334.012.82:334.716(045)

Янчук М. Б.

Національний авіаційний університет

## ПРИНЦИПИ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІДКРИТИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЦИКЛІВ (НА ПРИКЛАДІ АВІАБУДУВАННЯ)

Досліджено теоретичні аспекти зміни парадигми розвитку відкритої економіки. Виявлено нові закономірності інтеграційних процесів у високотехнологічному виробництві, зокрема, в авіабудуванні. Сформульовано репрезентативні принципи економічної інтеграції підприємств у рамках формування відкритих технологічних циклів.

**Ключові слова:** закономірності та принципи економічної інтеграції, високотехнологічні підприємства, відкритий технологічний цикл, авіабудування.

**Постановка проблеми.** Нові закономірності економічної інтеграції у глобальній високотехнологічній сфері пов'язані з формуванням транснаціональних відтворювальних комплексів, а також розгалуженої мережі взаємодоповнюваних партнерських зв'язків і гнучких коопераційних технологічних ланцюгів при збереженні відмінностей між рівноправними і незалежними партнерами і різноманітності ресурсів, які використовуються при єдності цілей, стратегії, колективних цінностей, специфічних і багатьох нематеріальних активів при виробництві узгодженої продукції. У цих умовах виникає необхідність поглиблення методологічних підходів до питань економічної інтеграції високотехнологічних підприємств на основі визначення принципів, згідно з якими формуються стратегія, сутність, зміст, напрям і якість інтеграції в умовах відкритих технологічних циклів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні підходи, а також практичні аспекти економічної інтеграції у високотехнологічному виробництві розроблено у працях українських вчених та їх зарубіжних колег, зокрема: Н. Голованової, І. Грозного В. Дементьєва, І. Сильницького, С. Соколенко, М. Кизима, Д. Лук'яненка, Є. Попова, А. Пилипенка тощо. При цьому на методологічному рівні потребують досліджень нові закономірності і форми економічної інтеграції, які

з'явилися останнім часом у глобальному високотехнологічному виробництві.

**Метою статті** є поглиблення методологічних положень щодо економічної інтеграції високотехнологічних підприємств в умовах відкритих технологічних циклів на основі формулювання репрезентативних принципів, згідно з якими визначаються стратегія, сутність, зміст, вектор і якість інтеграції.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження теоретичних питань розвитку відкритої економіки [1; 5; 6; 7; 10] показало, що рух більше половини світового валового продукту по ланцюжку доданої вартості та його реалізація відбуваються не в структурі ринкових, а в структурі інтегративних зв'язків, що підтверджує формування у глобальному світі нового етапу мережевої економічної інтеграції у вигляді простору товарних і технологічних ланцюгів різного масштабу. При цьому зміна сучасної парадигми світового економічного розвитку, в рамках якої трансформуються організаційний код економічних систем на всіх рівнях соціально-економічних взаємодій, відбувається під впливом інформаційних технологій і масових онлайн-контактів, що забезпечує появу нових гнучких організаційних моделей, які адекватно реагують на інтенсифікацію та ускладнення конкурентного середовища, та формування багатого гнучкої моделі організації виробництва і управління, ніж