

УДК 658.3:[005.95]

## **РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Савельева О.А.

ВГУЗ «Донецкий национальный технический университет»

*Аннотация. В статье представлены методологические основы разработки механизма формирования управленческого персонала инновационно-ориентированного предприятия. Определены основные подходы к построению механизма формирования управленческого персонала. Предложен механизм формирования управленческого персонала инновационно-ориентированного предприятия на основе системного подхода.*

*Ключевые слова: механизм, управленческий персонал, инновационно-ориентированное предприятие, системный подход, эффективность, синергетический эффект.*

Современную отечественную социально-экономическую ситуацию характеризует процесс интенсивной модернизации и внедрения передовых инновационных технологий во все сферы экономической, культурой и политической жизни страны. Данное обстоятельство обуславливает необходимость коренных изменений на отечественном рынке труда, становление кадрового состава и резерва кадров, способных воплощать данные нововведения в реальную жизнь. Особое значение в модернизации общества принадлежит управленческому персоналу. Практика деятельности отечественных предприятий подтверждает, что применение эффективных методов формирования управленческого персонала дает возможность получить высокую результативность и повысить конкурентоспособность предприятия.

Целью исследования является определение особенностей разработки механизма формирования управленческого персонала инновационно-ориентированного предприятия.

В научных трудах Г. Астаповой, Н. Брюховецкой, О. Еременко-Григоренко, М. Дорониной, Т. Заславской, Ф. Зиновьева, В. Кендюхова, Ю. Лысенко, В. Пономаренко, Б. Райзберга исследуются понятия «экономический механизм», «социальный механизм», «организационно-экономический механизм», «механизм управления предприятием». Без внимания ученых-экономистов остается вопрос механизма формирования управленческого персонала.

Несмотря на достаточное количество научных трудов, следует сказать о фрагментарности и дискуссионности теоретических и методических разработок по использованию их результатов в практике управления предприятиями. В научной литературе не сформированы теоретические конструкции, которые позволили бы обосновать методологические основы разработки механизма формирования управленческого персонала.

В широком понимании, механизм – это система, состоящая из множества элементов, выполняющих определенные функции в результате его действия и реализации. Необходимо проанализировать методические подходы к экономическому содержанию понятий «организационно-экономический механизм» и «механизм управления предприятием», преимущества которых могут служить основой для определения особенностей построения механизма формирования управленческого персонала. Наиболее методологически четким можно считать определение механизма управления предприятием, предложенное В. Пономаренко: «это совокупность форм, структур, методов и систем управления, сочетающихся общностью цели (целесообразная совокупность), с помощью которых осуществляются согласование общественных, групповых и личных интересов, обеспечиваются

функционирование и развитие предприятия как социально-экономической системы» [1]. Преимуществом такого определения является четкий перечень инструментов, с помощью которых функционирует система.

Ю. Лысенко и П. Егоров трактуют «организационно-экономический механизм» как систему формирования целей и стимулов, которые позволяют превратить в процессе трудовой деятельности движение материальных и духовных потребностей общества в движение средств производства и его конечных результатов, направленных на удовлетворение платежеспособного спроса потребителей [2]. Однако такое определение не содержит инструментов, с помощью которых будут осуществляться соответствующие преобразования в системе.

Более обоснованное и развернутое определение механизма предлагает О. Еременко-Григоренко: «организационно-экономический механизм управления предприятием является системой технологического, экономического, организационного и социального блоков, включающих их элементы» [3]. Данное определение лишено конкретности. Неясно, какие именно элементы входят в эти блоки, и каким образом происходит функционирование механизма.

Учитывая преимущества и недостатки вышеупомянутых методических подходов, можно определить механизм формирования управленческого персонала инновационно-ориентированного предприятия как взаимосвязанную многоуровневую систему элементов (субъекты управления; цели, функции, методы управления; критерии и методы оценки эффективности управления), которые стимулируют действие механизма и должны использоваться его субъектами с целью достижения эффективности их функционирования.

Механизм характеризует динамический процесс, который включает в себя определенную последовательность и взаимообусловленность экономических явлений. Несмотря на различную трактовку экономистами

существования механизмов, необходимо отметить, что действие любого механизма направлено на получение конкретного результата, который, в свою очередь, отличается от первоначального состояния, изменяющегося через и с помощью механизма.

К основным подходам к построению механизма формирования управленческого персонала следует отнести системный, предметный, интеграционный и ситуационный подходы.

В соответствии с требованиями системного подхода, механизм обладает следующими свойствами:

- Целостность предполагает, что изменения, запланированные в одной части системы, обязательно будут влиять на других;
- Открытость системы, предполагает воздействие внешней среды и соответствующую реакцию внутренней среды на него;
- Динамизм (непрерывное развитие системы).

Еще одним подходом к построению механизма является предметный подход, при котором усовершенствуется предмет (компетенции управленческого персонала) путем введения информационной системы управления знаниями и повышения квалификации руководителей на разных уровнях принятия управленческих решений.

На усиление взаимосвязей между субъектами управления, углубление сотрудничества между ними направлен интеграционный подход. В данном случае интеграция между субъектами механизма формирования управленческого персонала инновационно-ориентированного предприятия означает достижение синергетического эффекта в случае его функционирования.

Ситуационный подход к действию механизма заключается в том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной

ситуацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Особенность ситуационного подхода заключается в том, что выбор методов воздействия управленческого персонала на достижение эффективности их функционирования определяется конкретной ситуацией [2].

Механизм формирования управленческого персонала инновационно-ориентированного предприятия на основе системного подхода представлен на рис. 1.

Условием обеспечения действенности механизма является определение его цели, которая заключается в достижении результативности функционирования предприятия. Развитие общества обусловило видение предприятия как социальной организации, добровольного объединения владельцев и работников, являющихся носителям индивидуальных целей. Поэтому цели предприятия не могут быть сведены исключительно к получению максимальной прибыли – они состоят из основных целей его владельцев, работников, потребителей продукции, всех заинтересованных сторон, связанных с предприятием [4].

Цель формирования управленческого персонала инновационно-ориентированных предприятий заключается в том, чтобы свести к минимуму резерв нереализованных возможностей специалистов (между сформированными в процессе обучения способностями к труду и личными качествами специалистов с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ).

Результаты исследования показывают, что процесс формирования управленческого персонала инновационно-ориентированных предприятий (количественного и качественного состава) осуществляется под влиянием ряда факторов (социально-экономические изменения в отрасли обуславливают рост

потребности в специалистах; насыщенность рынка труда специалистами экономического профиля и уровень оплаты труда; адаптация профессиональных программ подготовки специалистов с потребностями рынка труда и работодателей, что влияет на качество подготовки специалистов в высших учебных заведениях; действующая система управления формированием персонала предприятий; наличие структурных подразделений, занимающихся кадровыми вопросами предприятия, и компетентность их работников) и предусматривает целенаправленные мероприятия по подбору и отбору персонала.



Рис. Механизм формирования управленческого персонала инновационно-ориентированного предприятия

Поскольку механизм построен на основе системного подхода, то правомерно выделение таких элементов механизма, как субъекты и объекты. Субъектом механизма является руководитель. Руководитель – лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках, определенных полномочиями, выполнять все его требования [5]. Выделяют следующие категории руководителей (управляющих): руководители низового звена (down management), или операционные управляющие; руководители среднего звена (middle management); руководители высшего звена (top management).

Объектом механизма являются компетенции управленческого персонала, а также управленческий потенциал руководителей, который должен формироваться и использоваться ими для достижения результативности предприятий.

Учитывая специфику труда управленческого персонала, вполне логично, что управленец должен соответствовать определенным критериям и обладать конкретными специфическими чертами характера. М. Ш. Ноулз отмечает, что

«главной задачей стало производство компетентных людей – таких людей, которые были бы способны применять свои знания в изменяющихся условиях, и ... чья основная компетенция заключалась бы в умении включаться в постоянное самообучение на протяжении своей жизни» [6].

В современных условиях хозяйствования важным составляющим элементом системы менеджмента инновационно-ориентированного предприятия должно быть управление персоналом, основанное на компетенциях. Именно такое управление позволяет увязать индивидуальное поведение каждого работника предприятия с общими стратегическими ценностями и целями и отражает качество знаний, навыков, отношения, личностные черты и мотивированность персонала, которые необходимы для качественного выполнения определенных трудовых задач, функций и обязанностей. Модель ключевых компетенций управленческого персонала рассматривается как полный набор характеристик (личностных и поведенческих), которые позволяют успешно выполнять соответствующие должности функции и достигать нужных результатов [7]. Модель компетенций непосредственно связана со стратегическими целями организации, является основой для набора, подготовки и продвижения руководителей, а также регулярной обратной связи по результативности их деятельности.

Использование управленческого потенциала влияет на достижение эффективности функционирования инновационно-ориентированных предприятий через определенные меры и методы. К таким мерам следует отнести повышение профессиональной компетентности управленческого персонала, поддержка и стимулирование творческой и инновационной деятельности управленческого персонала и формирования матрицы контролирования руководством показателей деятельности предприятий.



Выбор инструментов механизма формирования управленческого персонала обусловлен характером производственно-хозяйственных нужд и ресурсными возможностями предприятия. Важным аспектом является обеспечение рационального объединения формальных и неформальных методов влияния на управленческий персонал, обеспечения прозрачности процесса расстановки кадров, а также их карьерного роста [8].

Основными принципами обеспечения функционирования механизма использования управленческого персонала является управляемость, плановость, адекватность, непрерывность развития и обратная связь.

Управляемость – это принцип, согласно которому в механизм использования управленческого потенциала вносятся изменения в процессе его функционирования. Управляющая подсистема имеет в своем распоряжении инструменты влияния на управляемую подсистему. Это означает, что механизм должен иметь соответствующее правовое, мотивационное и ресурсное обеспечение. Только в этом случае механизм сможет реально влиять на достижение эффективного функционирования предприятия.

Плановость действий означает, что процесс достижения эффективного функционирования предприятия должен быть элементом как стратегического, так и текущего планирования его деятельности. Стратегическое планирование предполагает оценку будущих периодов благодаря анализу перспектив развития предприятия. Основным критерием, который используется в этом направлении для предприятий, является выбор видов деятельности (продукции, технологии) для достижения главной цели. Такой подход предполагает, что в будущем результаты работы предприятия могут быть разные [9].

Таким образом, механизм формирования управленческого персонала занимает определяющее место не только в формировании и реализации прикладных основ кадровой политики машиностроительного предприятия, но и рационализации его производственно-хозяйственных процессов через

совершенствование методики выработки и принятия эффективных управленческих решений, повышает уровень использования ресурсно-производственного потенциала предприятия и усиливает его конкурентные преимущества на рынке

Механизм формирования управленческого персонала инновационно-ориентированного предприятия заключается в обеспечении надлежащего его формирования и использования с помощью определенных инструментов (подходов, принципов, мероприятий, методов и методики мониторинга состояния использования управленческого потенциала по определенным критериям) с целью достижения ими эффективного функционирования.

#### Литература

1. Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковський В.М. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. – Харьков: Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252с.
2. Лисенко Ю., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством // Економіка України.– 1997.– №1. – С. 86–87.
3. Еременко-Григоренко О.А. Организационно-экономический механизм управления хозяйственной деятельностью предприятия: Автореф. дис. канд. экон. наук: 08.06.01). – Донецк, 1999. – 32 с.
4. Савельева О.О. Розробка механізму соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством / О.О. Савельєва // Збірник наукових праць ДонДУУ. Том XIII. Серія «Економіка» Випуск 242 «Логістика в контексті євро інтеграційної стратегії України». Донецьк. – 2012. – С. 308-316.
5. Основы менеджмента / Под ред. В.Р. Веснина. - 3-е изд., доп. и испр., – М.: Элит-2000, 2003. – 560 с.

6. Кобзева В. Руководителю об обучении персонала: дизайн посттренинга / В. Кобзева, Г. Баранова. – М.: Добрая книга, 2006. – 456 с.

7. Савельева О.А. Повышение эффективности системы социально-ориентированного управления предприятием: Автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.04). – Киев, 2015. – С.6.

8. Кривохатко Н.Д. Ідентифікація напрямів та структури механізму формування управлінського персоналу машинобудівних підприємств / Н.Д. Кривохатко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.1. – С.202-207.

9. Прокопишин Л.М. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування / Л.М. Прокопишин // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №7(97). – С.138-145.