

ВОЛОШИНА

Світлана Василівна
voloshyna@donnuet.edu.ua

УДК 331:658.015(045)



к.е.н., доцент, завідувач
кафедри, Донецький
національний університету
економіки і торгівлі імені
Михайла Туган-
Барановського

ОБ'ЄКТИВНА ЗАКОНОМІРНІСТЬ ВИНИКНЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

OBJECTIVE LEGITIMACY OF EMERGENCE THE ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE REPRODUCTION OF HUMAN CAPITAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

VOLOSHYNA Svitlana Vasylivna – PhD in Economics, Associate Professor, Donetsk National University of Economics and Trade after Mykhailo Tuhun-Baranovskyi

Стаття присвячена аналізу наукових і практичних об'єктивних передумов виникнення адаптивного управління відтворенням людського капіталу промислових підприємств. Охарактеризовано особливості сучасного промислового виробництва, які обумовлюють специфіку відтворення людського капіталу та гнучкість у підходах до управління ним. Встановлено взаємозв'язок відтворення людського капіталу із середовищем господарювання промислових підприємств. На основі порівняння основних підходів до управління підприємствами визначена комбінація принципів положень адаптивного управління відтворенням людського капіталу промислових підприємств. Визначено проблемні наукові питання відповідного управління і здійснено постановку дослідницьких завдань.

* * *

Статья посвящена анализу научных и практических объективных предпосылок возникновения адаптивного управления воспроизводством человеческого капитала промышленных предприятий. Охарактеризованы особенности современного промышленного производства, которые обуславливают специфику воспроизводства человеческого капитала и гибкость в подходах к управлению им. Установлена взаимосвязь воспроизводства человеческого капитала со средой хозяйствования промышленных предприятий. На основе сравнения основных подходов к управлению предприятиями определена комбинация принципиальных положений адаптивного управления воспроизводством человеческого капитала промышленных предприятий. Определены проблемные научные вопросы соответствующего управления и осуществлена постановка исследовательских задач.

* * *

Introduction. The objective regularity of development the such a complex phenomenon as the management of human capital reproduction of industrial enterprises and the formation of its new formats is associated with the recognition of the objective nature of the modern industrial production complication and the formation of new requirements for human capital as its key factor, the business environment changes dynamics, formation of alternative approaches to management, the formation of a scientific problem field.

The **purpose** of the article is to analyze the scientific and practical objective preconditions for the emergence the adaptive management of human capital reproduction of industrial enterprises.

Results. The features of modern industrial production, which determine the specificity of human capital reproduction and flexibility in approaches to its management are characterized. It is established the correlation between human capital reproduction and the business environment of industrial enterprises. On the basis of comparison of the basic approaches to enterprise management the combination of principles of adaptive management of human capital reproduction of industrial enterprises is determined. It is established that the systematic approach gives an idea of human capital reproduction as a structured economic process, and its management as a system with a complete set of elements. The application of the situational approach positions allows to distinguish the factors of human capital reproduction and to build the mechanism of reaction to their change. The usefulness of the functional approach is determined by the ability to consolidate subprocesses by functional units and by creating the effective interaction between them. The process approach allows in adaptive management system to consider the human capital reproduction by the results of individual subprocesses that are integrated with the goals of the enterprise. In the context of the stages of adaptive management of the human capital reproduction of industrial enterprises the problematic scientific questions are identified and research tasks are formulated.

Conclusion. In the performed research as the main idea of human capital reproduction management of industrial enterprises the formation of a compromise concept is considered. It is based on the use of objective opportunities of apply the basic provisions combination of basic modern approaches to enterprise management and to solve the complex of scientific problems in adapting the system of appropriate functional management to the conditions of dynamic and changing development of industrial enterprises.

Ключові слова: людський капітал промислових підприємств, галузеві особливості відтворення, середовище господарювання, основні підходи до управління підприємствами, управління відтворенням людського капіталу, можливості і перешкоди, проблемні питання адаптивного управління

Ключевые слова: человеческий капитал промышленных предприятий, отраслевые особенности воспроизводства, среда хозяйствования, основные подходы к управлению предприятиями, управление воспроизводством человеческого капитала, возможности и препятствия, проблемные вопросы адаптивного управления

Keywords: human capital of industrial enterprises, branches' features of reproduction, business environment, basic approaches to enterprise management, human capital reproduction management, opportunities and obstacles, problematic issues of adaptive management

ВСТУП

Об'єктивна закономірність розвитку такого складного явища як управління відтворенням людського капіталу промислових підприємств (далі – ЛК ПП) та утворення його нових форматів пов'язана з визнанням об'єктивного характеру ускладнення сучасного промислового виробництва та формування нових вимог до людського капіталу як його ключового чинника, динамічності змін середовища господарювання, сформованості альтернативних підходів до управління, утворення наукового проблемного поля в управлінні відтворенням цього капіталу.

На підставі узагальнення завдань сучасних наукових досліджень у галузі відтворення людського капіталу і локалізації питань, пов'язаних певною мірою з його управлінням, було визначено, що попри відмінність в об'єктах дослідження науковці переважно фокусують увагу на схожих проблемах. Серед них – оцінювання людського капіталу (В.П. Антонюк, Т.В. Давидюк, О.С. Соколова, Р.В. Короленко, Н.В. Ушенко, Г.М. Тугускіна, Н.Л. Борщева, В.В. Богатирьова та ін.), фактори його відтворення (Н.Ю. Ляшок, А.В. Кудлай, С.В. Позднякова, Н.В. Ушенко, І.М. Черненко, Н.Л. Борщева та ін.), підходи до розробки стратегії управління (Н.Ю. Ляшок, О.С. Соколова, А.В. Кудлай, О.Б. Юрченко, І.М. Краковська та ін.), підходи до управління (О.Д. Зачоса, О.П. Кошулько, А.В. Кудлай, Р.В. Короленко, В.В. Богатирьова, М.В. Ніколайчук та ін.), оцінювання впливу людського капіталу на економічне зростання (В.П. Антонюк, О.В. Білецький, Н.М. Корольова, А.В. Кудлай, Д.С. Насипайко, Н.В. Ушенко, О.В. Коріцький та ін.), обґрунтування напрямків відтворення людського капіталу (А.Я. Гадзало, С.М. Дмитрук, Д.С. Насипайко, Т.М. Трохимчук, Н.В. Ушенко, М.А. Казарян та ін.).

Порівняння отриманих науковцями результатів за подібними завданнями показало на їх відмінність, різну міру обґрунтованості, що загалом свідчить про необхідність пошуку нової аргументації. Також підкреслимо факт обмеженості наукових досліджень управлінського спрямування і практичну їх відсутність в галузі адаптивного управління відтворенням людського капіталу.

МЕТА РОБОТИ полягає в аналізі наукових і практичних об'єктивних передумов виникнення адаптивного управління відтворенням людського капіталу промислових підприємств.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічним підґрунтям дослідження виступа-

ють загальнонаукові методи (порівняння, типології, узагальнення, аналізу, синтезу, аналогії), основні сучасні підходи до управління підприємствами. Результати дослідження отримані на основі використання положень теорії людського капіталу, теорії організації, теорії управління, теорії стратегічного управління, теорії систем, теорії ризику.

РЕЗУЛЬТАТИ

Насамперед, визначимося з особливостями сучасного промислового виробництва, які можуть позначитися на характеристиках людського капіталу промислових підприємств та на управлінні його відтворенням.

Узагальнення досвіду господарювання промислових підприємств свідчить, що основними особливостями промислового виробництва, які обумовлюють специфіку відтворення людського капіталу, є:

– великі масштаби виробництва, що обумовлює переважання великих і середніх за розміром промислових підприємств, які мають значний у кількісному вимірі людський капітал;

– складність і багатостадійність виробничих процесів, що впливає на якісні характеристики виробничих ресурсів, конфігурацію виробничої та загальної структури промислових підприємств;

– високі рівні спеціалізації і кооперування виробництва, що зумовлює поширення вертикально інтегрованих структур і мультиплікативний ефект у розвитку інших підприємств і галузей, що свідчить про формування ЛК ПП на кількох рівнях;

– більша у порівнянні з іншими галузями технічна оснащеність виробництва і праці, що як зменшує потребу в працівниках, так і підвищує вимоги до рівня їх підготовки;

– значна неоднорідність матеріальних ресурсів, які використовуються, що впливає на різноманіття виробничих навичок у носіїв ЛК ПП;

– значно менший вплив природно-кліматичних факторів порівняно із сільським господарством, де земля відноситься до головних факторів виробництва і діє сезонний характер праці. У промисловості землю пов'язують з отриманням необхідних для виробництва промислової продукції природних ресурсів. Вплив сезонності пов'язано із залежністю від поставок ресурсів від сільського господарства і особливостями сезонного споживання окремих видів продукції. Ця особливість має прояв через нестійкість у часі кількісних характеристик ЛК ПП;

– специфічні умови праці через значну частку факторів шкідливості для організму людини, що є

факторами ризику для відтворення ЛК ПП;

– можливість гнучкого оновлення асортименту продукції на вимогу ринків з адаптивним проходженням нововведень за стадіями виробництва, що позначається на мінливості якісних характеристик ЛК ПП;

– незначна частка послуг і робіт як результату промислового виробництва порівняно з іншими галузями, зокрема транспортом і торгівлею, що обумовлює відносну сталість процесів праці й стабільність характеристик ЛК ПП.

Таким чином, відтворення ЛК ПП об'єктивно характеризується надзвичайною складністю, що проявляється у дії значної кількості факторів, багаточисельними внутрішніми і зовнішніми зв'язками, які перебувають у постійному русі. Отже, впорядкування даного процесу та приведення характеристик людського капіталу до тих, які обумовлюють вирішення завдань розвитку промислових підприємств, ставить певні вимоги до організації управління ним. Зокрема, система такого управління має бути гнучкою з можливістю швидкої реакції на різноманітні зміни і виклики.

Важливою об'єктивною передумовою формування адаптивного управління відтворенням ЛК ПП є розуміння того, що основним джерелом мінливості параметрів людського капіталу і завдань його відтворення є середовище господарювання підприємств. Воно характеризується умовами і факторами, що спричиня-

ють той чи інший вплив на їх діяльність загалом та перебіг відтворювального процесу зокрема і тому мають бути враховані під час прийняття управлінських рішень.

Такий висновок ґрунтується на відкритості соціально-економічних систем промислових підприємств і розумінні в них місця економічного процесу відтворення людського капіталу. Для визначення впливу середовища на відтворення ЛК ПП потрібно встановити характер зв'язків між такими системами і елементами загального середовища підприємств.

Ознайомлення зі здобутками науковців в теорії систем стосовно моделей середовища організацій, в тому числі т.зв. «зовнішнього шару» (О.С. Віханський, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, І.М. Репіна, О.С. Федонін та ін.), показало на їх різноманітність і неузгодженість. Серед поширених моделей: модель сфери дії організації, модель галузевої структури, ієрархічна модель, модель пізнавальних систем, екологічна модель тощо. У контексті даного дослідження уявляється доцільним взяти за основу ієрархічну модель уявлення середовища господарювання підприємства, яка структурує його на підпорядковані рівні за можливістю впливу на досягнення цілей організації.

На рис. 1 представлено ієрархічну модель загального середовища промислового підприємства та його взаємозв'язок із відтворенням ЛК ПП.

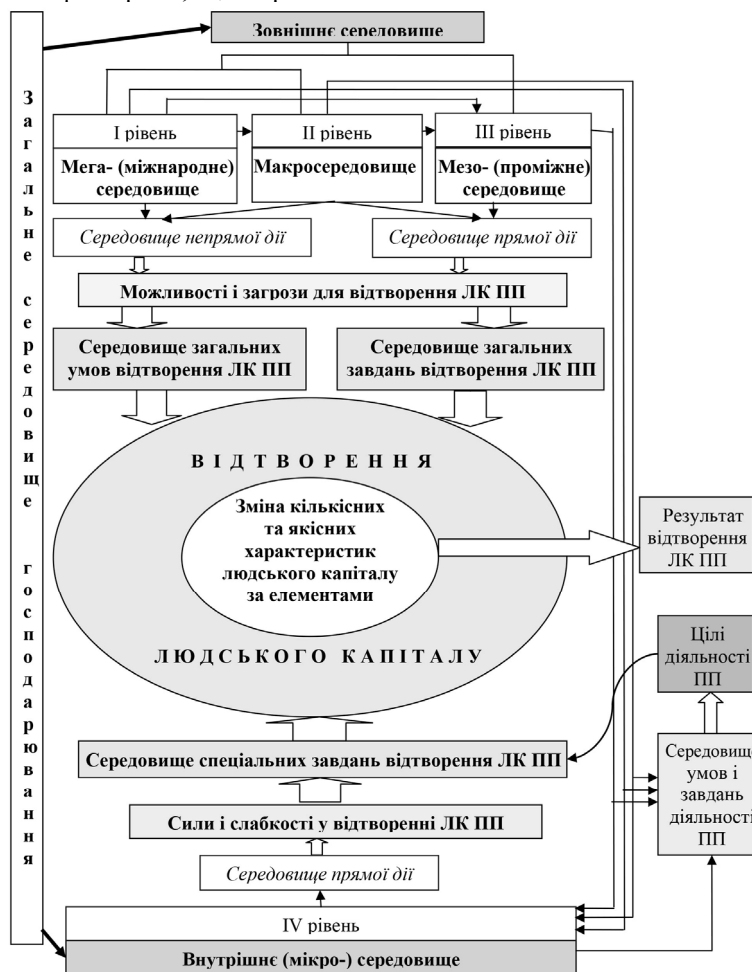


Рис. 1. Взаємозв'язок відтворення людського капіталу із середовищем господарювання промислових підприємств [складено автором]

Під час побудови (рис. 1) традиційне розуміння зовнішнього середовища [1, с. 85] розширено шляхом включення до нього міжнародного (мега-) середовища, з чим в умовах поширення процесів глобалізації світового господарства погоджується багато науковців. Таке розширення відповідає виділенню у роботі [2] рівня людського капіталу.

На рис. 1 відображено, що результат відтворення ЛК ПП залежить від комплексної та одночасної дії факторів зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання. Причому, мега- і частина макросередовища, які утворюють середовище непрямої дії, на яке підприємства не впливають, визначають загальні умови відтворення людського капіталу. Частина макро- та повною мірою мезосередовище утворюють середовище прямої дії, факторами якого потенційно можливо управляти, зокрема шляхом встановлення ефективних комунікацій з партнерами, конкурентами, регіональними органами влади та органами місцевого самоврядування, переміщення у простір з іншими законодавчими нормами тощо. Саме тому даний сегмент середовища, який відображає можливості і загрози для відтворення ЛК ПП, розглядається як середовище відповідних завдань. Причому, завдання даного сегмента середовища будуть загальними для усіх підприємств.

Внутрішнє (мікро-) середовище (за М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедуурі складається з: напрямку діяльності, який зі своєю боку розглядається як композиція цілей і завдань розвитку, структури, технології, персоналу [3]) повною мірою відноситься до середовища прямої дії, фактори якого безпосередньо конт-

ролюються власниками, керівниками і співробітниками підприємств. Оскільки даний простір відображає індивідуальні умови діяльності конкретного підприємства, то мікросередовище характеризує сильні і слабкі сторони ЛК ПП і формує середовище спеціальних завдань для відтворення специфічних характеристик даного капіталу. Специфічні характеристики людського капіталу мають відповідати особливостям технологічного процесу, що обумовлюють спеціальні вимоги до професійної підготовки працівників, відмінні від нормальних умови праці тощо.

Зважаючи на вище зазначене можна стверджувати, що прийняття управлінських рішень у галузі відтворення ЛК ПП має базуватися на активізації дії внутрішніх факторів, максимальному пристосуванні до факторів проміжного середовища і врахуванні дії факторів мега- і макросередовища. Зі свого боку реалізація управлінських рішень з відтворення ЛК ПП повинна супроводжуватися переважно контролем за дією внутрішніх факторів та моніторингом усіх інших факторів.

З позиції управління загалом відзначимо, що попри складність кожного сегменту загального середовища господарювання підприємств, наявність складних зв'язків і взаємозалежності факторів (табл. 1), фактори зовнішнього середовища є найбільш багаточисельними, нестабільними, зі значною часткою невизначеності і високою швидкістю змін. З цим погоджується багато науковців, які переважно не вступають у дискусію стосовно набору властивостей середовища.

Таблиця 1

Основні властивості загального середовища господарювання підприємств, які є суттєвими для відтворення ЛК ПП [складено автором за [3-6]]

Властивість	Поширене визначення	Властивість характеризує:	
		зовнішнє середовище	внутрішнє середовище
Складність	кількість і варіація факторів, які впливають на діяльність підприємств і на дію яких вони мають реагувати	+	+
Взаємозалежність факторів	зв'язок між факторами і силу впливу змін одного фактору на зміну інших	+	+
Динамічність	швидкість змін у середовищі	+	+
Гіпер-турбулентність	зростаюча швидкість змін у середовищі і посилення зв'язку між його факторами	+	-
Невизначеність	повнота інформації про фактори середовища і впевненість в її надійності	+	-

З інформації табл. 1 видно, що вплив, насамперед, зовнішнього середовища на діяльність організацій та процесів, що в них відбуваються, науковці описують через складність, що означає існування множини факторів, які мають бути вивчені керівниками та аналітиками. Доповнюючою до складності є властивість взаємозалежності факторів, що означає наявність зв'язків як між окремими з них, так і групової залежності.

Не менш важливою характеристикою є рухливість або динамічність, яка відображає швидкість змін, що відбуваються у середовищі господарювання і пов'язана не лише з дією зовнішніх факторів, але й зі зміною елементів внутрішнього середовища, і тому може виступати індикатором гнучкості загальної і функціональних систем управління підприємствами. Пов'язаним

з динамізмом є поняття гіпертурбулентності середовища, яке було введено в науковий оборот І. Ансоффом і П. Силліваном для побудови шкали оцінювання зовнішнього середовища за показниками складності середовища, новизни подій, швидкості змін й уявлення майбутнього [7]. На прискореному зростанні змін у зовнішньому середовищі акцентують увагу також О.М. Грімашевич і Н.С. Скасирський [4], тоді як І. Ансофф – на «підвищеному динамізмі постіндустріальної епохи» [6, с. 36], маючи на увазі історичну закономірність трансформацій у зовнішньому середовищі, які характеризуються більш високими рівнями і динамікою змін.

Розвиток зовнішнього середовища супроводжується непередбачуваними змінами у факторах, пов'язаними

із недостатністю та ненадійністю інформації, що призводить до неочікуваних у часі і за розмірами результатів. Частота і розмір недоотримання запланованих результатів та появи прямих збитків є чітким сигналом до необхідності негайної перебудови підходів до управління підприємствами. Водночас ефективне управління має розпізнавати й слабкі сигнали про початок виникнення слабкостей і водночас про утворення можливостей для змін.

Сучасні зміни, які відбуваються з прискороною швидкістю у середовищі господарювання промислових підприємств, вимагають від їх керівництва своєчасного та дієвого реагування на зміну факторів зовнішнього середовища на основі пристосування (адаптації) їх внутрішнього середовища до нових умов діяльності. А в умовах розвитку економіки знань такі зміни не можуть обходити процес відтворення людського капіталу та управління ним.

Різноманіття умов здійснення промисловими під-

приємствами господарської діяльності за об'єктивного характеру впливу комплексу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що зі свого боку характеризуються різним набором властивостей, обумовлює множину підходів до управління відтворенням ЛК ПП.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Г.О. Швиданенко, Ф.І. Хміль, Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська, С.І. Михайлов, В.І. Маршев та інші дослідники еволюції управлінської думки встановили, що, починаючи з другої половини ХХ ст., у світі сформовано і у подальшому розвинено кілька підходів до організації управління підприємствами, які було об'єднано у школу науки управління. У табл. 2 виокремлено характерні особливості поширених у сучасних умовах господарювання промислових підприємств підходів до їх управління, які можливо розглядати як потенціал для розробки і реалізації управлінських рішень стосовно відтворення ЛК ПП.

Таблиця 2

Загальна характеристика основних сучасних підходів до управління промисловими підприємствами

[складено автором]

Підходи до управління	Характеристика підходу
Системний підхід	«...керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як люди, структура, завдання і технологія, які зорієнтовані на досягнення різних цілей в умовах зовнішнього середовища, що змінюється» [3].
Ситуаційний підхід	1. Ситуаційний підхід визначає «основні внутрішні і зовнішні змінні, які впливають на організацію... у відповідності з цим підходом методики і концепції повинні бути застосовані до конкретних ситуацій...» [3]. 2. «прийняття ... рішень не у встановлені планові періоди, а в міру виявлення потенційних проблем збуту; управління, коли бажаний стан системи визначається на основі попереднього процесу управління, на основі накопиченого досвіду» [8, с. 589, с. 597]. 3. «Ситуаційний підхід ... націлений на підтримку системи, пошук такого рішення в ситуації, яке б зберігало і вдосконалювало систему організації, одночасно з рішенням ситуаційних завдань» [9, с. 6].
Функціональний підхід	1. «Управління по функціях, у процесі якого кожен функціональний керівник очолює виконання певного кола функцій, робіт...» [8, с. 597]. 2. «Функціональне управління не передбачає явного виділення ділових процесів, управління фокусується на виконанні окремих функцій...» [10, с. 162].
Процесний підхід	1. «Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій» [3] 2. «За процесного підходу управлінська увага сконцентрована на системі ділових процесів – бізнес-процесів, що формують прибуток підприємства, як наскрізних ланцюжках дій і робіт, що пронизують усю організаційну структуру підприємства... Перевага процесного підходу полягає у безперервності управління, яке він забезпечує на стику окремих процесів у рамках єдиної системи, а також за їх комбінації та взаємодії» [10, с. 162]. 3. «ґрунтується на таких базових парадигмах: 1) тотальне управління якістю; 2) управління процесом шляхом його поділу на елементи (субпроцеси, операції, процедури); 3) управління за результатами, тобто визначення на кожному рівні корпоративної ієрархії цільових показників, за якими оцінюється ефективність окремих бізнес-процесів та діяльність підприємств у цілому» [1, с. 745].

Загальною перевагою відзначених у табл. 2 підходів науковці вважають відображення складних проблем управління у форматі моделей і використання для прийняття складних управлінських рішень переважно кількісних методів.

Незаперечність системного підходу до управління відзначають усі дослідники, наголошуючи на необхідності забезпечення управлінського впливу, який підпорядкований цілям розвитку, на усі складові внутрішнього середовища підприємства як відкритої соціально-економічної системи та встановлення взаємодії із зовнішнім середовищем. Значний внесок у розвиток системного підходу до управління здійснили

Р. Акофф, Ф. Емері, А. Холл, Р.Е. Фейджин, Д. Кліланд, У. Кінг, Е.Г. Юдін, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р.А. Фатхутдінов, Б.І. Холод, О.М. Зборовська та інші науковці, якими опрацьовані теоретико-методологічні аспекти системного аналізу та формування складних систем.

Застосування положень системного підходу до управління відтворенням ЛК ПП доведено у попередніх дослідженнях стосовно його уявлення як цілісного і структурованого економічного процесу, що є частиною соціально-економічної системи промислового підприємства та відносно відображення такого управління у форматі системи з виокремленням усіх її еле-

ментів (табл. 3).

Таблиця 3

Можливості і перешкоди для застосування системного підходу до управління підприємствами у галузі управління відтворенням ЛК ПП [складено автором]

Особливості підходу як можливості для його застосування в управлінні відтворенням ЛК ПП	Перешкоди для застосування підходу у чистому вигляді
<ul style="list-style-type: none"> – можливість уявлення відтворення людського капіталу як структурованого економічного процесу, що є частиною соціально-економічної системи промислового підприємства; – можливість відображення управління відтворенням ЛК ПП як системи, що має вхід, процес, вихід і зв'язок із зовнішнім середовищем; – можливість виокремлення в системі управління відтворенням ЛК ПП об'єкту і суб'єкту, а також комплексу інструментів управління 	<ul style="list-style-type: none"> – переважна несформованість структури управління за усіма процесами відтворення та елементами людського капіталу; – відсутність виокремлення результатів субпроцесів відтворення ЛК ПП; – наявність розривів у процесах управління ЛК ПП

Тим часом застосування системного підходу ускладнюється через відсутність у повному вигляді структури управління, що охоплює усі процеси відтворення та елементи людського капіталу, а також через наявність методичних проблем стосовно виокремлення результатів окремих процесів відтворення ЛК ПП тощо.

Ситуаційний підхід до управління підприємствами багато науковців, серед яких М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р.Н. Лепа, Р.А. Фатхутдінов, М.П. Фоллет, Д. Занд, Р. Стогділл, Г. Кунц, І. Ансофф, М. Портер, Т. Пітерс, Г. Кунц, О.С. Виханський, Ф.І. Хміль, А.В. Шегда, Л.І. Федулова, Г.І. Фролова та ін., розглядають як закономірну трансформацію системного підходу в умовах прискорених змін зовнішнього середовища та необхідності налагодження керівництвом підприємств із ним взаємовигідних зв'язків. Дослідники даного підходу по-різному визначають його характеристики.

Розділяємо думку М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, які значну увагу при аналізі ситуаційного підходу приділили змінам, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації і на які слід впливати через індивідуальний, в залежності від конкретної ситуації, підбір методик [3]. У такій постановці завдання управління зорієнтовані на виявлення змін у нестійкому середовищі господарювання підприємств і подальше пристосування їх поведінки задля досягнення бажаного стану. Подібною є думка й Р.М. Лепи, який наголошував на тому, що «прийняття управлінських рішень все більше визначається

впливом сукупності факторів, які відображають конкретну ситуацію діяльності підприємства, що дає підстави розвитку ситуаційного управління» [11, с. 100]. За думкою Р.А. Фатхутдінова, «застосування ситуаційного підходу засновано на альтернативності досягнення однієї і тієї ж мети під час прийняття або реалізації управлінського рішення (плану тощо), врахуванні непередбачених обставин» [12]. Важливим водночас є доповнення Г.І. Фролової стосовно спрямованості результатів ситуаційного підходу на підтримку системи, її збереження і вдосконалення [9].

Загалом ситуаційний підхід – це логічне продовження системного підходу, який у трансформованому вигляді застосовується до управління змінами. Цей підхід багато сучасних науковців інтерпретують як управління на основі пристосування організаційної структури і діяльності до змін середовища через адекватне реагування на конкретні ситуації, пов'язуючи необхідність його розвитку з подальшим наростанням невизначеності зовнішнього середовища. Розглядаючи предметну галузь відтворення людського капіталу, слід відзначити, що ситуаційний підхід до управління на сьогодні має добре опрацьоване теоретичне і методичне підґрунтя стосовно загальної класифікації факторів відтворення ЛК ПП, методів їх оцінки та вибору управлінських рішень (табл. 4). Водночас має місце теоретична недопрацьованість групування факторів відтворення з позиції постановки управлінських завдань, а також методичні прогалини у площині управління відтворювальним процесом.

Таблиця 4

Можливості і перешкоди для застосування ситуаційного підходу до управління підприємствами у галузі управління відтворенням ЛК ПП (складено автором)

Особливості підходу як можливості для його застосування в управлінні відтворенням ЛК ПП	Перешкоди для застосування підходу у чистому вигляді
<ul style="list-style-type: none"> – наявність різних підходів до загальної класифікації факторів відтворення ЛК ПП; – існування комплексу методів оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства; – існування методичних підходів до вибору управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність комплексної системи факторів відтворення ЛК ПП, яка побудована на рівнями впливу на постановку управлінських завдань; – відсутність методик оцінки ефективності перебігу відтворювального процесу з урахуванням впливу різних за економічними рівнями факторів

Тривалий час одним з основних підходів до управління вітчизняними промисловими підприємствами залишається функціональний підхід. Відповідно до нього підприємство розглядається як ієрархічна система, за рівнями якої закріплені відповідні функції

управління.

Сучасні дослідники (М. Хаммер, Ю.Г. Марков, П.К. Анохін, І.І. Стець, Г.О. Швиданенко, Т.В. Гринько та ін.) вважають, що функціональний підхід наразі є достатньо опрацьований методично, однак відобра-

жає умови масового виробництва, при якому завдання діяльності є відносно стабільними і переважно зорієнтованими на управління ресурсами і витратами.

До основних недоліків функціонального підходу науковці відносять жорсткість ієрархічної структури управління, сталість методів та інструментів розробки управлінських рішень, а також складність в організації ефективних горизонтальних зв'язків між функціональними підрозділами. Останні, виконуючи свої безпосередні завдання, нехтують спільними завданнями за

якістю, термінами, вартістю. Це у кінцевому підсумку призводить до слабкості управлінських рішень, які приймаються на підприємстві з вирішення складних проблем, що потребують взаємодії між підрозділами, а також до неможливості повного виконання цих рішень. Отже, реалізація функціонального підходу у чистому вигляді не дозволяє керівництву гнучко реагувати на зміну умов господарювання підприємств, у тому числі стосовно вирішення завдань відтворення ЛК ПП (табл. 5).

Таблиця 5

Можливості і перешкоди для застосування функціонального підходу до управління підприємствами у галузі управління відтворенням ЛК ПП (складено автором)

Особливості підходу як можливості для його застосування в управлінні відтворенням ЛК ПП	Перешкоди для застосування підходу у чистому вигляді
<ul style="list-style-type: none"> – можливість вирішення завдань відтворення ЛК ПП у функціональних підрозділах, які є відповідальними за реалізацію певної функції стосовно окремого ресурсу діяльності, зокрема людського капіталу (персоналу) на основі розширення їх професійного профілю; – можливість створення ефективної комунікації між спорідненими функціональними підрозділами в разі відповідної оптимізації управлінської структури і посилення мотиваційної складової. 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність ефективної взаємодії у горизонтальній площині між функціональними підрозділами, в т.ч. на основі відповідного стимулювання праці, наявність конфлікту інтересів у реалізації основних завдань діяльності певних підрозділів призводить до ненадійності інформації, неузгодженості і запізнення у прийнятті рішень та їх реалізації; – вузька спеціалізація функціональних підрозділів й їх співробітників зорієнтована на виконання окремих завдань і тим самим звужує можливість діагностування проблеми у повному обсязі і визначення різноманітних способів її розв'язання; – слабка узгодженість результатів діяльності функціональних підрозділів із загальними результатами діяльності підприємства.

Як справедливо зазначає А.М. Бортник, сучасна «трансформація діяльності підприємств ... зумовила об'єктивну необхідність у впровадженні управлінських інновацій, які сприяють адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища на основі використання принципів і механізму процесного управління» [13, с. 30].

Процесний підхід є достатньо поширеним у світовій практиці діяльності промислових підприємств, а сам термін «процесний підхід» було затверджено міжнародним стандартом ISO 9000:2008. Останній передбачає, що «для результативного функціонування організації повинні управляти численними зв'язками і взаємодіючими процесами» [10, с. 162]. На практиці ця настанова забезпечується шляхом уявлення діяльності підприємства як динамічної системи бізнес-процесів, для кожного з яких встановлюються конк-

ретні результати, які зі свого боку зорієнтовані на отримання прибутку. З цим погоджується багато науковців, зокрема Дж. Джестон, Й. Неліс, Б. Андерсен, Дж. Харрінгтон, К.С. Есселінг, Х.Н. Німвеген, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, М. Хаммер, А.М. Бортник, В.В. Репін, І.І. Стець та ін.

Реалізація такого підходу дозволяє швидко вносити зміни в окремі ланки діяльності під виклики ринку і забезпечувати на цій основі бажаний рівень конкурентоспроможності підприємства та його фінансову стійкість. Отже, процесний підхід можна вважати реакцією підприємств на різноманітні зміни, які виникають перш за все у проміжному середовищі їх господарювання. Проте у повному обсязі застосовувати процесний підхід до управління відтворенням ЛК ПП також не можливо (табл. 6).

Таблиця 6

Можливості і перешкоди для застосування процесного підходу до управління підприємствами у галузі управління відтворенням ЛК ПП (складено автором)

Особливості підходу як можливості для його застосування в управлінні відтворенням ЛК ПП	Перешкоди для застосування підходу у чистому вигляді
<ul style="list-style-type: none"> – можливість поділу процесу відтворення ЛК ПП на субпроцеси зі встановленням взаємозв'язків між ними; – можливість визначення для кожного субпроцесу і процесу відтворення ЛК ПП загалом результатів, на базі яких формуються цільові показники для оцінки їх ефективності; – можливість інтегрувати цільові показники оцінки відтворення ЛК ПП в систему корпоративних цілей; – можливість аналізу витрат (інвестицій) в межах структурованого процесу відтворення ЛК ПП; – можливість забезпечити взаємодію осіб та підрозділів, які є учасниками різних процесів відтворення ЛК ПП; – наділення таких осіб і підрозділів широкими повноваженнями у вирішенні завдань свого рівня, зокрема правом самостійно ухвалювати рішення під час визначення відповідальності за результат діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> – неможливість розуміння процесу відтворення як бізнес-процесу; – симультанність відтворення ЛК ПП як характеристика можливості одночасного протікання окремих процесів (наприклад, здійснення трудової діяльності і додаткове навчання на робочому місці тощо), тоді як субпроцеси у складі бізнес-процесу відбуваються послідовно; – неможливість забезпечити у всіх випадках контроль результату попередньої стадії у відтворенні ЛК ПП на наступній стадії, оскільки наступна ланка у даному процесі не завжди розглядається як споживач результату.

Стосовно аргументації даного висновку погоджуємося з думкою А.М. Бортник, яка вважає, що «під бізнес-процесом потрібно розуміти лише ті процеси, які спрямовані на отримання прибутку». На цій підставі науковець ставить під сумнів застосування приставки «бізнес» до процесів управління, підтримки і розвитку через їх неспроможність на пряму генерувати прибуток [13, с. 31]. Тому науковець вважає, що «формування кількісних та якісних параметрів впливу людського капіталу на процес створення продукції для зовнішніх клієнтів» є умовою «ефективного використання процесного управління» підприємством [13, с. 32], а отже відтворення ЛК ПП не доцільно розглядати є окремий бізнес-процес.

Однак застосування окремих елементів процесного підходу до управління відтворенням ЛК ПП цілком можливо, серед них: 1) поділ загального процесу відтворення на субпроцеси, які збігаються зі стадіями відтворення даного капіталу і розглядаються у розрізі окремих його елементів; 2) визначення результату для кожного субпроцесу відтворення та/або елементу людського капіталу.

Таким чином, порівняльна характеристика основних



Рис.. 2. Принципові положення адаптивного управління відтворенням ЛК ПП, які визначені на основі комбінування можливостей основних сучасних підходів до управління підприємствами [складено автором]

Важливим аспектом концептуального розуміння адаптивного управління відтворенням ЛК ПП є знання сучасної проблематики, вектори якої мають корелювати із завданнями відповідного управління.

На підставі опрацювання праць науковців, зазначених у вступі цієї статті, було визначено предметне проблемне поле та здійснена постановка дослідницьких завдань (табл. 7). Групування проблем та завдань у табл. 7 представлено у чіткій відповідності до визначених автором етапів управлінського циклу

сучасних підходів до управління підприємствами з позицій наявності можливостей їх застосування до управління відтворенням ЛК ПП показала таке: 1) жоден з розглянутих підходів до управління підприємствами у чистому вигляді не може повністю реалізувати завдання відтворення людського капіталу; 2) кожен підхід має певні можливості для його застосування у даному управлінському процесі; 3) стосовно кожного підходу визначені слабкі сторони, які виступають перешкодами у досягненні ефективності управління відтворенням ЛК ПП, і подолання яких стає можливим у разі спільного використання основних положень інших підходів.

Отже, цілком логічним є висновок про застосування комбінації підходів з реалізацією її у форматі адаптивного управління відтворенням ЛК ПП, що пояснюється значним впливом на результат відтворення характеристик загального середовища господарювання. Головні положення основних підходів до управління підприємствами, які передбачається вмонтувати у модель адаптивного управління відтворенням ЛК ПП, наведено на рис. 2.

адаптивного управління відтворенням ЛК ПП:

етап 1 – вимірювання людського капіталу і його відтворення;

етап 2 – оцінювання людського капіталу та ефективності управління його відтворенням;

етап 3 – планування напрямків трансформації процесів відтворення людського капіталу;

етап 4 – контроль відтворення людського капіталу і моніторинг.

Таблиця 7

Проблемні питання адаптивного управління відтворенням ЛК ПП як дослідницькі завдання окремих етапів управлінського циклу (складено автором)

Послідовність постановки і розв'язання проблем	Проблемне поле	Постановка дослідницького завдання
Проблема 1	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність системного підходу до визначення суттєвих для промислових підприємств характеристик ЛК за його елементами; - відсутність процесного підходу до відтворення, параметри якого мають бути вимірні за стадіями (субпроцесами); - наявність методичних проблем у вимірюванні окремих елементів ЛК ПП та отримання їх характеристик, що призводить до не розпізнавання сигналів про порушення відтворювального процесу; - відсутність диференціації показників стану і засобів забезпечення відтворення ЛК ПП, що ускладнює адекватне реагування на несприятливі зміни у його відтворенні; - наявність протиріч у визначенні результату окремих субпроцесів відтворення ЛК ПП, що вносить невизначеність в управління його відтворенням. 	<p>Формування системи показників вимірювання ЛК ПП і його відтворення, яка спрямована на розпізнавання сигналів щодо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - суттєвих характеристик його базових елементів (капіталу освіти, капіталу заохочення, капіталу мобільності, капіталу здоров'я, капіталу культури); - засобів забезпечення відтворення ЛК ПП за його елементами, які виступатимуть інструментами управління ним; - стану використання ЛК ПП (ефективності субпроцесів і відтворення загалом).
Проблема 2	<ul style="list-style-type: none"> - наявність неузгодженості та обмеженості критеріальної бази для оцінювання рівнів і напрямків змін показників, отриманих на етапі вимірювання ЛК ПП; - недопрацьованість ситуаційного підходу до формування системи факторів впливу на відтворення ЛК ПП та їх рівнів; - обмеженість науково-методичних підходів до оцінювання ефективності управління відтворенням ЛК ПП та їх переважна орієнтація на локальні ефекти. 	<p>Розробка науково-методичних підходів до оцінювання ЛК ПП та ефективності управління його відтворенням, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визначення критеріїв для оцінювання часткових, комплексних і загальних показників вимірювання ЛК ПП, типу відтворення і соціальних ризиків; - факторного підходу для оцінювання впливу різних за економічними рівнями факторів на відтворення ЛК ПП.
Проблема 2	<ul style="list-style-type: none"> - неврахування в цільовому підході оцінки ефективності відтворення ЛК ПП положень процесного підходу до управління підприємствами (інтеграції цільових показників оцінки відтворення ЛК ПП в систему корпоративних цілей). 	<ul style="list-style-type: none"> - цільового підходу для оцінювання взаємозв'язку між ЛК ПП та цілями соціально-економічного розвитку промислових підприємств; - за бенчмаркінговим підходом для оцінювання рівня конкурентоспроможності ЛК ПП і потенціалу його відтворення.
Проблема 3	<ul style="list-style-type: none"> - наявність розрізнених науково-методичних підходів до розробки і вибору стратегії управління відтворенням ЛК ПП при відсутності чітких орієнтирів до визначення типів таких стратегій; - відставання завдань відтворення людського капіталу вітчизняних промислових підприємств від закономірностей і цілей суспільного розвитку; - фрагментарність у формуванні блоків організаційно-економічного механізму реалізації стратегічних змін в управлінні відтворенням ЛК ПП та неврахування в ньому принципів положень функціонального і процесного підходів до управління підприємствами. 	<p>Планування напрямків трансформації процесів відтворення ЛК ПП на основі:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формування науково-методичного підходу до розробки та обґрунтування вибору ефективного типу стратегії управління відтворенням ЛК ПП з урахуванням концепції життєвого циклу підприємства; - визначення напрямків трансформації процесів відтворення ЛК ПП для умов інноваційної модернізації національної економіки і реалізації цілей людського розвитку; - обґрунтування організаційно-економічного механізму реалізації стратегічних змін в управлінні відтворенням ЛК ПП.
Проблема 4	<ul style="list-style-type: none"> - невизначеність особливостей реалізації контролю в адаптивному відтворенні ЛК ПП. 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка процедури супроводу реалізації планових адаптивних дій і моніторингу змін та визначення завдань регулятора управління.

ВИСНОВКИ

У виконаному дослідженні в якості основної ідеї управління відтворенням ЛК ПП розглянуто формування компромісної концепції, яка базується на використанні об'єктивних можливостей застосування у даній предметній галузі комбінації базових положень основних сучасних підходів до управління підприєм-

ствами та вирішення комплексу наукових завдань із пристосування системи управління відтворенням ЛК ПП до умов динамічного і мінливого розвитку промислових підприємств.

Напрямки подальших досліджень пов'язані з опрацюванням методології адаптивного управління відтворенням ЛК ПП.

Список використаних джерел

1. Економіка підприємства / М.Г. Грецак та ін.; за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2009. 816 с.
2. Волошина С.В. Концептуальні підходи до розуміння людського капіталу підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3-1(46). С. 97-103.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1998. 800 с. URL: <http://www.gidromet.edu.kh.ua/Files/downloads/>
4. Гримашевич О.Н., Скасырский Н.С. Методы стратегического анализа в условиях неопределенности внешней среды. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2016. С. 19-20.
5. Горшкова Л.А., Поплавский Б.Н., Поплавская В.А. Современный подход к организационному развитию. *Интернет-журнал «Науковедение»*. 2014. Вип. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennyu-podhod-k-organizatsionnomu-razvitiyu>
6. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
7. Ansoff I.H., Sullivan P.A. *Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success*. *Long Range Planning*. 1993. Vol. 26, № 5, pp. 11-23.
8. Навчальний економічний словник-довідник (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): Терміни, поняття, персоналії / за наук. ред. Г.І. Башняніна і В.С. Іфтемичука. Львів: «Магнолія 2006», 2007. 688 с.
9. Фролова Г.І. Управління діяльністю підприємства на засадах ситуаційного менеджменту: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Технол. ун-т Поділля. Хмельницький, 2003. 20 с.
10. Стець І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 161-167.
11. Лепя Р.Н. Модель розвитку організації в системі ситуаційного управління підприємством. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 1(37). С. 99-106.
12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. Москва: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2000. 640 с.
13. Бортнік А.М. Процесне управління бізнесом: сутність і перспективи впровадження. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2013. № 3(62). С. 30-36.

References

1. *Business Economics* / M.H. Hreshchak et.al.; ed. H.O. Shvydanenko. Kyiv: KNEU, 2009. 816 p. (in Ukrainian)
2. Voloshyna S.V. *Conceptual approaches to understanding the human capital of an enterprise*. *Biznes-navihator*. 2018. Vol. 3-1(46). pp. 97-103. (in Ukrainian)
3. Meskon M., Albert M., Hedouri F. *The fundamentals of management*. Moscow: Delo, 1998. 800 p. URL: <http://www.gidromet.edu.kh.ua/Files/downloads/> (in Russian)
4. Grimashевич O.N., Skasyrskiy N.S. *Methods of strategic analysis in the context of the uncertainty of external environment*. *Bulletin of the Saratov State Social and Economic University*. 2016. pp. 19-20. (in Russian)
5. Gorshkova L.A., Poplavskiy B.N., Poplavskaya V.A. *Modern approach to organizational development*. *The online journal "Science of Science"*. 2014. Vol. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovremennyu-podhod-k-organizatsionnomu-razvitiyu> (in Russian)
6. Ansoff I. *Strategic management*. Moscow: Economics, 1989. 519 p. (in Russian)
7. Ansoff I.H., Sullivan P.A. *Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success*. *Long Range Planning*. 1993. Vol. 26, № 5, pp. 11-23.
8. *College economic dictionary (political economics, microeconomics, macroeconomics, economic analysis, enterprise economics, management, marketing, finance, banks, investment, exchange): Terms, definitions, personalities* / ed. H.I. Bashnianin, V.S. Iphemichuk. Lviv: «Mahnoliia 2006», 2007, 688 p. (in Ukrainian)
9. Frolova H.I. *Management of business activity according to the principles of situational management: author's abstract ... cand. econ. sciences: 08.06.01 / Tekhnol. un-t Podillia*. *Khmelnyskyi*, 2003. 20 p. (in Ukrainian)
10. Stets I.I. *A process approach to management as a tool for increasing the operating efficiency of the enterprise*. *Market infrastructure*. 2018. Vol. 23. pp. 161-167. (in Ukrainian)
11. Lepa R.N. *Model of organization development in the system of enterprise situation management*. *Project management and production development*. 2011. № 1(37). pp. 99-106. (in Ukrainian)
12. Fathutdinov R.A. *Strategic marketing*. Moscow: CJSC Business School Intel - Synthesis, 2000. 640 p. (in Russian)
13. Bortnik A.M. *Business Process Management: The Essence and Prospects of Implementation*. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu DPS Ukrainy (ekonomika, pravo)*. 2013. № 3(62). pp. 30-36. (in Ukrainian)