

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

**ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
*HUMAN POTENTIAL OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY***

Навчальний посібник

*Присвячено 75-й річниці
Ужгородського національного університету*

Ужгород 2021

УДК 331.522.4:334.012.4(075)

Л 93

Людський потенціал підприємницької діяльності: навчальний посібник / за заг.ред. Н.Ю. Кубіній. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2021. 172 с.

Навчальний посібник «Людський потенціал підприємницької діяльності» підготовлено міжнародним колективом науковців, сформованим на базі Ужгородського національного університету. Видання охоплює теоретичні та практичні аспекти підприємницької діяльності: сучасні підходи до її сутності, людський потенціал підприємництва, управління людськими ресурсами, інтелектуальна власність та персонал, фінансове забезпечення формування та підвищення якості людського потенціалу підприємництва та ін.

Для студентів спеціальності 051 «Економіка» та спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної, заочної форм навчання, аспірантів, викладачів, дослідників, фахівців, які займаються проблемами людського розвитку, організації бізнесу та управління персоналом.

Авторський колектив:

Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Юрковічова Л., Белей Н.П., Данайканич О.В., Пулянович О.В., Хвіздова Є., Мокришова В., Кубіній В.В., Соболева Т.О., Гурбанов Н.Г., Наджафова З.Б., Шандор Ф.Ф., Кіш Г.В., Мошак С.М., Чубарь О.Г., Завадяк Р.І., Маргітич В.В.

Рецензенти:

Костішина Т.А. – доктор економічних наук, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі;

Гаврилко П.П. – кандидат економічних наук, професор, директор Ужгородського торговельно-економічного інституту КНТЕУ.

*Рекомендовано до друку Вченою радою
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(протокол №7 від 27.10.2020 р.)*

ISBN 978-617-7825-37-0

© Кол.авторів, 2021
© ДВНЗ «УжНУ», 2021

ЗМІСТ

Передмова	8
Introduction	9
Topic 1. Essence of entrepreneurship: modern approaches	10
Тема 2. Людський потенціал підприємницької діяльності	23
Topic 3. The importance of human resources management in the enforcement of qualified workforce	44
Тема 4. Інтелектуальний капітал підприємницької діяльності.	63
Topic 5. Intellectual property in entrepreneurial activity	79
Topic 6. Economic safety in entrepreneurship	95
Тема 7. Розвиток людського потенціалу як умова успішної підприємницької діяльності.....	117
Тема 8. Фінансове забезпечення формування та підвищення якості людського потенціалу підприємництва.....	137
Тема 9. Мотивація в умовах підприємницької діяльності.	157

***Видавництво Ужгородського національного університету має честь
представити авторів навчального посібника:***

Передмова. Кубіній Н.Ю., к.е.н., проф., проф. кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет», директор бізнес-центру ДВНЗ «Ужгородський національний університет», заслужений економіст України (Україна).

Тема 1. Мікловда В.П., д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет, член-кореспондент НАНУ, заслужений працівник освіти, лауреат Державної премії в галузі економіки (Україна); Кубіній Н.Ю., к.е.н., проф., проф. кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет», директор бізнес-центру ДВНЗ «Ужгородський національний університет», заслужений економіст України (Україна); Юрковічова Луїза, доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри комерційного права факультету комерції Університету економіки в Братиславі (Словаччина).

Тема 2. Белей Н.П., ст. викладач кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Україна); Данайканич О.В., старший викладач кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Україна); Пулянович О.В., к.е.н., доцент кафедри економіки Херсонської філії Національного університету кораблебудування ім. Адмірала Макарова (Україна).

Тема 3. Хвіздова Єва, MBA, доктор філософії, проректор Коледжу міжнародного бізнесу ISM у Прешові (Словаччина); Мокришова Вієра, MBA, доктор філософії, завідувач кафедри економіки, управління та маркетингу Коледжу міжнародного бізнесу ISM у Прешові (Словаччина).

Тема 4. Кубіній В.В., к.е.н., доцент кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Україна); Данайканич О.В., ст.викладач кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Україна).

Тема 5. Соболева Т.О., к.е.н., доцент кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Україна).

Тема 6. Гурбанов Натіг Гусейн-огли, к.е.н., доцент, викладач кафедри «Економіка» Азербайджанського державного економічного університету UNEC (Азербайджан); Наджафова Зумруд Бабір кизи, викладач кафедри «Економіка» Азербайджанського державного економічного університету UNEC (Азербайджан).

Тема 7. Шандор Ф.Ф., д. філос. н., проф., завідувач кафедри соціології і соціальної роботи ДВНЗ «Ужгородський національний університет», експерт у сфері туристичного бізнесу, галузевий експерт Національного Агентства якості вищої освіти, президент Закарпатської туристичної організації (Україна); Кіш Г.В., к.е.н., доцент кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Україна); Мошак С.М., к.е.н., підприємець, експерт у сфері міжнародного бізнесу, консультант-волонтер бізнес-центру ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (США).

Тема 8. Чубарь О.Г., к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів і банківської справи ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Україна).

Тема 9. Завадяк Р.І., к.е.н., доцент кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Україна); Маргітич В.В., викладач кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Україна).

*The publishing house of Uzhhorod National University has the honor to present
the great respected authors of the textbook:*

Introduction. Kubiniy N., PhD, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship of Uzhgorod National University, Director of the Business Center of Uzhgorod National Ukrainian University, Honored economist of Ukraine (Ukraine).

Topic 1. Myklovda V., Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship of Uzhgorod National University, Corresponding Member of the National Academy of Sciences of Ukraine, Honored Professor of Education, Laureate of the State Prize of Ukraine (Ukraine); Kubiniy N., PhD, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship of Uzhgorod National University, Director of the Business Center of Uzhgorod National University, Honored economist of Ukraine (Ukraine); JUDr. Ing. Lujza Jurkovičová, PhD., University of Economics in Bratislava, Faculty of Commerce, Department of Commercial Law (Slovakia).

Topic 2. Beley N., Senior lecture of the Department of Economics and Entrepreneurship of Uzhgorod National University (Ukraine); Danaikanych O. Senior Lecture of the Department of Economics and Entrepreneurship of Uzhgorod National University (Ukraine); Pulianovych O., Ph.D., Associate Professor of the Department of Economics of the Kherson Branch of the National University of Shipbuilding, named after Admiral Makarov (Ukraine).

Topic 3. Hvizdová Eva, MBA, Doctor of Philosophy, Vice-Rector of the College of International Business ISM Prešov (Slovakia); Mokrišová Viera, MBA, Doctor of Philosophy, Head of the Department of Economics, Management and Marketing of the College of International Business ISM Slovakia Prešov (Slovakia).

Topic 4. Kubiniy V. PhD, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship of Uzhgorod National University (Ukraine);

Danaikanych O., Senior lecture of the Department of Economics and Entrepreneurship of Uzhgorod National University (Ukraine).

Topic 5. Sobolieva T.O. PhD, Associate Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine).

Topic 6. Gurbanov Natig Huseyn ogli, PhD, Associate Professor, Lecturer of the “Economy” Department of the Azerbaijan State University of Economics UNEC (Azerbaijan); Nadjafova Zumrud Babir qizi, Lecturer of the “Economy” Department of the Azerbaijan State University of Economics UNEC (Azerbaijan).

Topic 7. Shandor F., Doctor of Philosophy, Professor, Head of the Department of Sociology and Social Work of Uzhhorod National University, expert in the field of tourism business, expert of National Agency for Quality Assurance in Higher Education, President of the Transcarpathian Tourist Organization (Ukraine); Kish G., PhD, Associate Professor of the Department of Tourist Infrastructure and Hotel and Restaurant Management of Uzhhorod National University (Ukraine); Moshak S., PhD., entrepreneur, expert in the field of international business, consultant-volunteer of the Business Center of Uzhhorod National University (USA).

Topic 8. Chubar O., PhD., Associate Professor of the Department of Finance and Banking of Uzhgorod National University (Ukraine).

Topic 9. Zavadyak R.I., PhD, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship of Uzhgorod National University (Ukraine); Margitich V., Lecturer of the Department of Economics and Entrepreneurship of Uzhgorod National University (Ukraine).

ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник є результатом роботи міжнародного колективу авторів з Азербайджану, Словаччини, США, України, відомих у світі дослідників, досвідчених викладачів вищої школи та водночас фахівців з досвідом підприємницької діяльності, що дозволило поєднати наукові підходи з вимогами сучасної дидактики та завданнями й викликами реального економічного життя.

В основі композиції та змістового наповнення навчального посібника – інтегровано-цільовий підхід, який вперше розглядає проблематику формування та використання трудового потенціалу в контексті підприємницької активності.

При підготовці навчального посібника автори керувались положеннями Болонського процесу, метою якого є розбудова європейського і світового освітнього та наукового простору, що підтверджено інтернаціональним складом колективу творців видання.

При роботі над темами було дотримано принципу демократичності та плюралізму авторських позицій, що це дозволило представити як вже існуючі підходи до питань, так і думки та результати наукових досліджень членів творчого колективу.

Слова вдячності авторський колектив висловлює рецензентам: Тетяні Адамівні Костішиній, доктору економічних наук, завідувачу кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі, Петру Петровичу Гаврилку, кандидату економічних наук, професору, директору Ужгородського торговельно-економічного інституту КНТЕУ.

Видання розраховане на студентів, аспірантів, викладачів університетів, підприємців.

INTRODUCTION

The textbook is the result of an international team of authors from Azerbaijan, Slovakia, USA, Ukraine, world-renowned researchers, high school teachers and entrepreneurs with business experience, which allowed to combine scientific positions with the requirements of modern didactics and the challenges of real economic life.

The composition and content of the textbook are based on an integrated-targeted principle, which for the first time considers the issue of formation and use of labor potential in the context of entrepreneurial activity.

In the process of writing the textbook, the requirements of the Bologna Process are taken into account, the purpose of which is to build a common educational and scientific space, which is confirmed by the international team of co-authors.

When working on the topics, the principle of democracy and pluralism of the author's positions was observed, which allowed to present both the existing positions on the topics and the opinions and results of scientific research of the members of the creative team.

For students, graduate students, university professors, entrepreneurs.

Topic 1. Essence of entrepreneurship: modern approaches

*Підприємництво – це ідея помножена на велику працю.
Entrepreneurship is an idea multiplied by hard work.*

*Кубіній Н.Ю. Лекції з курсу
«Людський потенціал підприємницької діяльності»*

- 1.1. General characteristics of modern methodological approaches to the essence of entrepreneurship.
- 1.2. Entrepreneurship as a kind of activity. Philosophical approach.
- 1.3. Economic perspective on entrepreneurship.
- 1.4. Social point of view on the entrepreneurship.
- 1.5. Institutional approach to the essence of entrepreneurship.
- 1.6. System description of entrepreneurship.
- 1.7. Presentation of the essence of entrepreneurship from an innovative perspective.
- 1.8. Entrepreneurship as a competence (European Commission approach).

Understanding this Chapter will enable the reader to:

- define the essence of entrepreneurship from different points of view;
- determine the main features of entrepreneurship;
- identify the importance of entrepreneurship in the development of the country.

Terms to know: logic, method, methodology, entrepreneurship, business, system, innovation, institute, philosophical approach, social development, economy, profit, resources.

1.1. General characteristics of modern methodological approaches to the essence of entrepreneurship

The methodological approach is the point of view on the object of study, which is determined by:

- a) logic;
- b) the method of considering the phenomenon that is being studied.

Logic «is a way of thinking, the system of argumentation, evidence and rebuttals.

The method "is a system of rules, principles and approaches to the study of phenomena and patterns of development of nature, society and thinking or practical transforming human activity". [1]

There are several approaches to defining the essence of entrepreneurship, among which the main are philosophical, economic, social, institutional, systemic [2], novation, competence (fig.1.1).

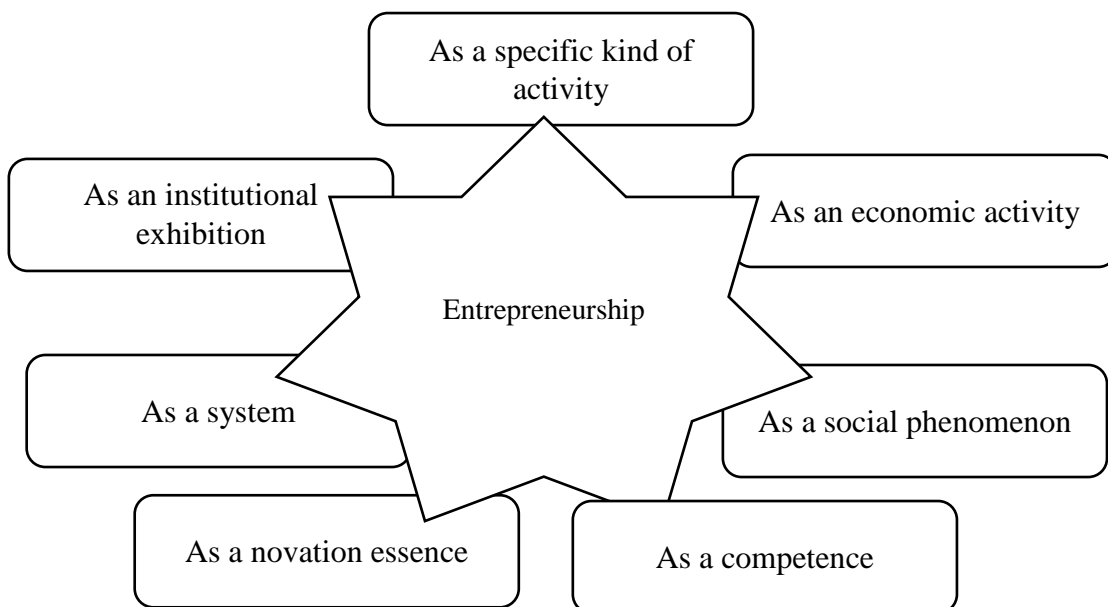


Fig.1.1. Modern essences to the entrepreneurship

1.2. Entrepreneurship as a kind of activity or philosophical approach [3]

The semantics of the word "entrepreneurship" allow us to describe this phenomenon as a special kind of activity. In this regard, it is necessary to consider the philosophical content of the category of activity. As a rule, the concept of activity is interpreted in its anthropological meaning, it is used to characterize the special, inherent in the human relationship with the environment, human activity in various forms of its manifestation.

There is a number of classifications of activities; the commonly used are game (play), training (study) and work.

What kind of activity can be considered as entrepreneurship? Entrepreneurship contains elements of work and training. But most of the attributes that are characteristic of entrepreneurship are inherent in the game as a type of activity, which is explored by Holland researcher J. Heizing's (Johan Huizinga) in publication *Homo Ludens* [4], which means: "Playing Man."

First, "every game is **voluntary**. Game by order is no longer a game, but at best a forceful imitation of it" [4,p.14]. Entrepreneurship is a voluntary and free activity. It is impossible to force a person or forbid them to engage in business without their own desire. The entrepreneur has the right to choose the type of activity, the legal form of business, determine the form, hire employees and more.

In identifying the second feature of the game, J. Heising argues that "all researchers emphasize its **disinterest**" [4, p.15]. We cannot agree with this conclusion, because the game, which is held in the competition is aimed at winning. Both moral satisfaction and material satisfaction can serve as a prize. Entrepreneurship is also aimed at winning competitors and capturing markets, and as a result, the entrepreneur receives a moral or / and material reward.

J. Heising believes that "the game is different against of ordinary life by place and duration. Here is the third important feature of the game: **its limitation**, severity. It" plays out "in certain time and space. Its flow and meaning are contained within it" [4, p.16]. It is clear that every type of entrepreneurial activity is limited by time and territorial boundaries, which are related to the market situation, the economic position of the region and country at a certain time and other components of the business environment. This does not contradict the processes of globalization: the world market also has a certain volume in a certain time period.

The philosopher further states that "in the middle of the game space there is a **special order**. And here we discover another, very positive feature of the game – **it creates an order, it is itself an order, order**" [4, p.17]. Entrepreneurial activity must have a well-organized mechanism of organization in which there is a strict order. The

lack of a clear organization is a prerequisite for defeat in the competition and the future collapse of business.

The element of tension plays a particularly important role in the game. **Voltage means uncertainty, depending on the case, the desire to solve the problem.** Entrepreneurial activity is also characterized by the risk of loss. The experience of entrepreneurship has shown that it is impossible to reduce the risk probability to zero and the risk increases depending on:

- a) the novelty of the idea;
- b) profitability – which are the traits of entrepreneurship.

On the other hand, the risk of entrepreneurship and uncertainty as a result of the game has nothing to do with the risk of adventurers. Qualitative analysis of the business environment, a well-designed business plan, the choice of the optimal strategy of the company, a well-made recruitment allows to manage entrepreneurial risk.

And the last sign considered by the philosopher. The most important illustration of the the game "is the fact that it likes to around itself in mystery" [4, p.19]. Management accounting used to make management decisions is a **commercial secret** and it is protected by law in each country. The composition of the calculation of different types of products, their profitability, wages and salaries of employees are a trade secret of any enterprise.

In our view, entrepreneurship, like play, has another common feature – **honesty and strict adherence to the rules**. A player who violates the rules of the game is excluded from the membership. In business, the role of punishment is played by the deterioration of business reputation and the refusal of partners and counterparties to cooperate.

Thus, entrepreneurship is a gaming activity the purpose of which is to realize the personality and has the following features: voluntary, interest, limitation, special order, voltage commercial secret honesty and strict adherence to the rules.

1.3. Economic perspective on entrepreneurship

Economic approach is most common in modern Ukrainian studies.

The economic approach considers the following economic meaning of entrepreneurship.

Entrepreneurship is a type of risky activity aimed at learning the economic and financial benefits and during which the resources are attracted, combined in the production process, transformed into products and sold.

The purpose of economic activity is to obtain economic benefits in the form of profits that can be directed either to the further economic development of the business or to the motivation of its participants or founders.

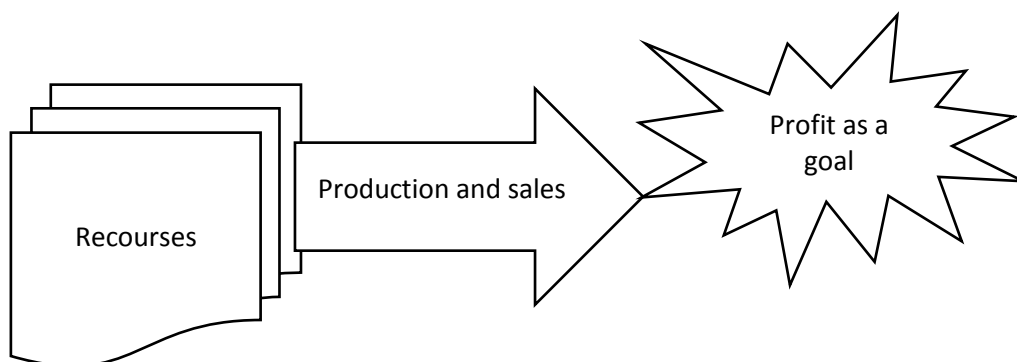


Fig. 1.2. Entrepreneurship as an economic activity

1.4. Social point of view on the entrepreneurship

The social approach is to identify the main social functions of a entrepreneurship. It is an activity aimed at:

- creating jobs and reducing the level of unemployment;
- formation of the necessary level of incomes of the population at the expense of payment of wages;
- meeting the needs of the population in various goods and services;
- others.

In addition, entrepreneurship is the factor for the formation of the middle class, which is the basis of society, and, in turn, is the guarantor of social stability.

Business (entrepreneurship) in the process of competition promotes the emergence of new technologies or products, which allows the society to move to a higher level of needs, and consequently, a quality meaningful filling of its own existence.

Entrepreneurship as a social phenomenon is a mechanism for improving the quality of life and the transition of society to a higher level of functioning.

1.5. Institutional approach to the essence of entrepreneurship

The institutional approach focuses on the rules of business, the formation of business culture, the creation of a certain range of traditions that determine the behavior of actors in the business space.

The institutional approach covers two types of regulations: by government and by business.

The state component of the institutional approach means rules of business activity and entrepreneur's relationship with the state, society or individual citizens (which may be for example as employees or as consumers).

The government regulation determines:

- the legislative framework;
- rules of the regulatory policy of the state;
- mentality of the country, which shapes the attitude towards entrepreneurs.

The state regulates entrepreneurial activity by laws, among which the main place is occupied by the Commercial (Economic) Code.

The Economic Code of Ukraine declares:

"Entrepreneurship is an independent, initiative, systematic, at-risk economic activity carried out by economic entities (entrepreneurs) in order to achieve economic and social results and profit".[5]

In the field of business, the institutional component is expressed through:

- the rules of concluding various treaties and the traditions of their implementation;
- relations between entrepreneurs in the conditions of increased competition;
- relations between employers and employees;
- transaction costs reducing and so on.

1.6. System description of entrepreneurship

A systemic approach is one that defines the essence of a entrepreneurship, which allows it to be regarded as a systematic entity consisting of a wide range of interrelated elements.

So, entrepreneurship can be represented as an economic system or a social system or an institutional system.

For example, entrepreneurship is an open economic system that has a variety of resources at the entrance and a certain financial output at the exit.

Considering the entrepreneurship from the social point of view, the input indicates the regional market's labor resources with their socio-economic preferences and needs, and the output will satisfy the society and its members in their needs or expectations.

In any case the system approach to the entrepreneurship is based on the following principles:

1. *Emergence* in the theory of systems – the lack of qualities of the elements of the system inherent in the whole system. For example, a business management system has a number of properties and qualities. The qualities and properties of the management system depend on the sphere of activity (manufacturing, finance, consulting...), its tactics, owner's policies and the qualification of top management. And the personnel management subsystem of this business is part of the entire business management system, but has other qualities. So, the function of strategic management is inherent in the enterprise management system, but is absent in its departments. The function of the department is to carry out its part of the work to implement the enterprise strategy.

2. *Holism* states: the whole is always more than the simple sum of its parts. In entrepreneurship, this means that business is more important than its individual elements, which can be abandoned during a crisis or created during an economic recovery if necessary.

3. *The openness of the system.* The entrepreneur must remember that his business is connected with the outside world, from which he takes resources and into

which he transfers products. This principle makes the entrepreneur responsible to the natural environment and the surrounding society for the results of entrepreneurial activity.

Entrepreneurship is a system whose action and the actions of its elements are aimed at achieving the set goal and actions are based on the principles of emergence, holism and openness.

1.7. Presentation of the essence of entrepreneurship from an innovative perspective

The innovative approach proves that entrepreneurship is a type of activity within which new ideas are sought and implemented. Innovative entrepreneurship is the search and practical application of novation that bring benefits as a result of the transfer.

Modern content of innovation and innovation activity is offered by *Oslo Manual 2018 GUIDELINES FOR COLLECTING, REPORTING AND USING DATA ON INNOVATION*:

«An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process).

Innovation activities include all developmental, financial and commercial activities undertaken by a firm that are intended to result in an innovation for the firm.

A business innovation is a new or improved product or business process (or combination thereof) that differs significantly from the firm's previous products or business processes and that has been introduced on the market or brought into use by the firm.

A product innovation is a new or improved good or service that differs significantly from the firm's previous goods or services and that has been introduced on the market.

A business process innovation is a new or improved business process for one or more business functions that differs significantly from the firm's previous business processes and that has been brought into use by the firm".[6]

Based on the abovementioned **entrepreneurship** from the standpoint of an innovative approach, this is a **type of activity aimed at creating and or manufacturing new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit's previous products or processes.**

1.8. Entrepreneurship as a competence (European Commission approach)

EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework declares that "entrepreneurship is understood as a transversal key competence applicable by individuals and groups, including existing organizations, across all spheres of life.

It is defined as follows:

"Entrepreneurship is when you act upon opportunities and ideas and transform them into value for others. The value that is created can be financial, cultural, or social..." [7]

Entrepreneurship as a competence applies to all spheres of life. It enables citizens to nurture their personal development, to actively contribute to social development, to enter the job market as employee or as self-employed, and to start-up or scale-up ventures which may have a cultural, social or commercial motive. The EntreComp conceptual model is made up of two main dimensions:

the 3 competence areas that directly mirror the definition of entrepreneurship as the ability to turn ideas into action that generate value for someone other than oneself;

and the 15 competences that, together, make up the building blocks of the entrepreneurship as a competence for all citizens" [8] (table 1.1.)

Areas Competences Hints Descriptors:

1. Ideas and opportunities
2. Resources
3. Into action

Table 1.1.

EntreComp conceptual model [8]

Areas	Competences	Hints	Descriptors
1.	1.1. Spotting opportunities	Use your imagination and abilities to identify opportunities for creating value	<ul style="list-style-type: none"> Identify and seize opportunities to create value by exploring the social, cultural and economic landscape Identify needs and challenges that need to be met Establish new connections and bring together scattered elements of the landscape to create opportunities to create value
	1.2. Creativity	Work towards Develop creative and purposeful ideas	<ul style="list-style-type: none"> Develop several ideas and opportunities to create value, including better solutions to existing and new challenges Explore and experiment with innovative approaches Combine knowledge and resources to achieve valuable effects
	1.3. Vision	your vision of the future	<ul style="list-style-type: none"> Develop a vision to turn ideas into action Visualise future scenarios to help guide effort and action
	1.4. Valuing ideas	Make the most of ideas and opportunities	<ul style="list-style-type: none"> Judge what value is in social, cultural and economic terms Recognise the potential an idea has for creating value and identify suitable ways of making the most out of it
	1.5. Ethical and sustainable thinking	Assess the consequences and impact of ideas, opportunities and actions	<ul style="list-style-type: none"> Assess the consequences of ideas that bring value and the effect of entrepreneurial action on the target community, the market, society and the environment Reflect on how sustainable long-term social, cultural and economic goals are, and the course of action chosen Act responsibly
2.	2.1. Self-awareness and self-efficacy	Believe in yourself and keep developing	<ul style="list-style-type: none"> Reflect on your needs, aspirations and wants in the short, medium and long term Identify and assess your individual and group strengths and weaknesses Believe in your ability to influence the course of events, despite uncertainty, setbacks and temporary failures
	2.2. Motivation and perseverance	Gather and Stay focused and don't give up	<ul style="list-style-type: none"> Be determined to turn ideas into action and satisfy your need to achieve Be prepared to be patient and keep trying to achieve your long-term individual or group aims Be resilient under pressure, adversity, and temporary failure
	2.3. Mobilizing resources	manage the resources you need	<ul style="list-style-type: none"> Get and manage the material, non-material and Make the most of limited resources Get and manage the competences needed at any stage, including technical, legal, tax and digital competences
	2.4. Financial and economic literacy	Develop financial and economic know how	<ul style="list-style-type: none"> Estimate the cost of turning an idea into a value-creating activity Plan, put in place and evaluate financial decisions over time Manage financing to make sure my value-creating activity can last over the long term

	2.5. Mobilizing others	Inspire, enthuse and get others on board	<ul style="list-style-type: none"> • Inspire and enthuse relevant stakeholders • Get the support needed to achieve valuable outcomes • Demonstrate effective communication, persuasion, negotiation and leadership
3	3.1. Taking the initiative	Go for it	<ul style="list-style-type: none"> • Initiate processes that create value • Take up challenges • Act and work independently to achieve goals, stick to intentions and carry out planned tasks
	3.2. Planning and management	Prioritize, organize and follow-up	<ul style="list-style-type: none"> • Set long-, medium- and short-term goals • Define priorities and action plans • Adapt to unforeseen changes
	3.3. Coping with uncertainty, ambiguity and risk	Make decisions dealing with uncertainty, ambiguity and risk	<ul style="list-style-type: none"> • Make decisions when the result of that decision is uncertain, when the information available is partial or ambiguous, or when there is a risk of unintended outcomes • Within the value-creating process, include structured ways of testing ideas and prototypes from the early stages, to reduce risks of failing • Handle fast-moving situations promptly and flexibly
	3.4. Working with others	Team up, collaborate and network	<ul style="list-style-type: none"> • Work together and co-operate with others to develop ideas and turn them into action • Network • Solve conflicts and face up to competition positively when necessary
	3.5. Learning through experience	Learn by doing	<ul style="list-style-type: none"> • Use any initiative for value creation as a learning opportunity • Learn with others, including peers and mentors • Reflect and learn from both success and failure (your own and other people's)

Activity

1. Please, explain, what does it mean methodical approach. How you will use methodical approaches in your master degree paper?
2. Please, compare the different approaches to essence of entrepreneurship.
3. Describe which competencies determine the competitiveness of entrepreneurship and why?

Glossary

Methodology – a set of methods, laws, theories, principles that form the basis of the ongoing research and study of the phenomena of society or nature.

Logic is a method of reasoning, a sequence of arguments and conclusions.

The Institute is a stable form, an organized organization of people's joint activity, a set of norms, rules of conduct for people and organizations in a certain field of life.

Competence – a set of knowledge and skills that allow you to solve problems and fulfill work of a certain complexity.

Business is an organized type of activity aimed at the production and sale of goods and services.

Recommended literature

1. Данільян О.Г. Тараненко В.М. Основи філософії. – URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/4%20KURS/4/1/09H2R9_2.htm
2. Кубиній Н.Ю. Основи бізнесу. Ужгород, 2013. 202 с.
3. Кубиній Н.Ю. Філософські аспекти підприємництва. Вісник УЖНУ. Серія Економіка. Гейзінга Й. Номо Ludens: Київ: Основи, 1994. 250 с.
4. Господарський кодекс України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
5. Oslo Manual 2018 GUIDELINES FOR COLLECTING, REPORTING AND USING DATA ON INNOVATION. – URL: http://ictt.by/Docs/news/2018/10/2018-10-26_01/Oslo_Manual_2018_4th_Edition__EN.pdf
6. FFE-YE. (2012). Impact of Entrepreneurship Education in Denmark - 2011. In L. Vestergaard, K. Moberg & C. Jørgensen (Eds.). Odense: The Danish Foundation for Entrepreneurship - Young Enterprise.
7. EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework - <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>
8. Кубиний Н.Ю. Институализация инновационных стратегий: ретроспективный бекграунд / Н.Ю. Кубиний, Е.В. Пулянович, Т.И. Косовилка

// Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2017. Вип.2. С. 83-86. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2017_2_12

9. Мікловда В.П. Можливості та обструкції розвитку інноваційного потенціалу Закарпаття як фактора регіональної конкурентоспроможності / В.П. Мікловда, Н.Ю. Кубіній, С.І. Мошак // Економіка промисловості, 2015. № 1. С. 31-39. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2015_1_4

10. Мікловда В.П. Матриця компетенцій як інструмент стратегічного управління / В.П. Мікловда, В.В. Кубіній, В.Т. Сусіденко, Е.Ф. Югас // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка, 2018. Вип. 1. С. 19-22. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2018_1_3

Тема 2. Людський потенціал підприємницької діяльності

Людський потенціал – це сила, яку не здатні обмежити ні час, ні простір, ні інститути.

*Кубіній Н.Ю. Курс лекцій
«Людський потенціал підприємницької діяльності»*

- 2.1. Потенціал та його сутність.
- 2.2. Сучасні концепти людського потенціалу.
- 2.3. Системні складові людського потенціалу.
- 2.4. Конкурентоспроможність людського потенціалу.

Прочитавши цей розділ, ви зрозумієте:

- сутність категорії «потенціал» та різні підходи до його визначення;
- які є концепти людського потенціалу та яку роль відіграє людина в соціально-економічному розвитку;
- яке місце займає людський потенціал в системі соціально-економічних факторів;
- який вплив здійснює людський потенціал на формування трудового потенціалу на мікро- та макрорівні;
- які оцінки конкурентоспроможності людського потенціалу виділяють залежно від напрямів його підвищення.

Терміни, які необхідно знати: потенціал, людський потенціал, трудовий потенціал, трудові ресурси, робоча сила, людський капітал, людський розвиток, складові людського потенціалу, конкурентоспроможність людського потенціалу.

2.1. Потенціал та його сутність

У сучасній системі підприємства та й в житті людини потенціал – це категорія, яка набуває широкого вжитку. Насамперед це пов'язано з розвитком економіки, новими умовами господарювання, ризиком, невизначеністю, прискоренням науково-технічного прогресу, активним розвитком і потребою постійного самовдосконалення. Його важко визначити, оцінити, спрогнозувати, але ігнорувати не можна.

Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «potentia», що означає «сила», «приховані можливості», джерело сили або можливостей, які можуть бути практично реалізовані в господарській практиці. У зарубіжній та вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому розумінні трактують як наявні сили, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для рішення будь-якого завдання, досягнення певної мети. Глумачний словник під цим терміном розуміє приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть проявитися за певних умов.

Потенціал є багатозначним терміном, що використовується в багатьох галузях знань, у т.ч. і в економіці.

Носіями потенціалів в економіці можуть виступати суб'єкти всіх видів економічної діяльності, а також довільні групи таких суб'єктів. Це пояснюється тим, що потенціал – не наявний об'єкт, не фактично отримані результати, а потенційні можливості об'єкта. Тому носіїв потенціалів необхідно розглядати не тільки за видами їх економічної діяльності, а й за ієрархічними рівнями економіки, в межах яких функціонують носії потенціалу: мегарівень – носіями є різні держави; макрорівень – носії держави; мезорівень – носії регіони та галузі; мікрорівень – носіями є підприємства та населення (нефінансові та фінансові корпорації, домогосподарства).

У цьому сенсі найбільш дослідженим в економічній літературі носієм потенціалу на мікрорівні є підприємство. Вказуючи на значення потенціалу на рівні підприємства, американський учений І. Ансофф зазначав, що потенціал

для досягнення цілей організації в майбутньому є одним з кінцевих продуктів стратегічного управління. Стосовно фірми цей потенціал: на «вході» – у фінансових, сировинних і людських ресурсах, інформації; а на «виході» – у виробленій продукції і послугах, випробуваних з точки зору потенційної прибутковості; у наборі правил соціальної поведінки, дотримання яких дозволяє організації постійно добиватися своїх цілей [1].

Існує декілька різних поглядів на конкретизацію змістової основи поняття «потенціал», серед яких варто виділити кілька підходів (табл.2.1):

Таблиця 2.1

Основні підходи щодо визначення сутності потенціалу

Підхід	Сутність потенціалу	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Сукупність наявних ресурсів, якими володіє певна соціо-економічна система	Враховує його ресурсну складову як базу для формування потенціалу	Не враховуються інші складові потенціалу, а також не конкретизуються результати, які можуть бути отримані в перспективі
Цільовий	Здатність досягати поставлених цілей	Цільова орієнтація потенціалу	Не конкретизуються ресурси та можливості, які є необхідними для досягнення поставлених цілей та можливих результатів
Результатний	Отриманий результат за певних умов	Окреслює результати, що можуть бути отримані в перспективі	Не приділяється увага складовим
Функціональний	Можливості виконувати певні функції (здійснювати виробничу діяльність, виготовляти матеріальні блага, задовольняти суспільні потреби)	Враховує можливості, які має господарська система, що дають їй спроможність виконувати певну, конкретизовану функцію	Ігноруються складові потенціалу
Системний	Дозволяє інтегрувати найбільш значні теоретичні погляди на підприємство як соціально-економічну систему	Передбачає його розгляд у всіх теоретичних аспектах діяльності підприємства	Однакові компоненти враховано в різних структурних елементах

- ресурсний, за яким потенціал підприємства визначається як сукупність усіх наявних внутрішніх ресурсів підприємства;
- цільовий, за яким він ототожнюється із здатністю, спроможністю чи можливістю підприємства здійснювати певну діяльність, яка б сприяла досягненню поставленої цілі шляхом виконання певних завдань;
- результатний, що розглядає потенціал підприємства як всі наявні ресурси та можливості, що використовуються для досягнення поставлених цілей;
- функціональний, який передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб встановлення сукупності функцій;
- системний, за яким потенціал підприємства досліджується як система певних характеристик, елементів, що забезпечують досягнення поставленої мети. Цей підхід узагальнює ресурсний, цільовий та результатний через їх системне інтерпретування [5].

Спираючись на загальні підходи формування потенціалу підприємства, можна побудувати загальнотеоретичну модель цього процесу (рис. 2.1).

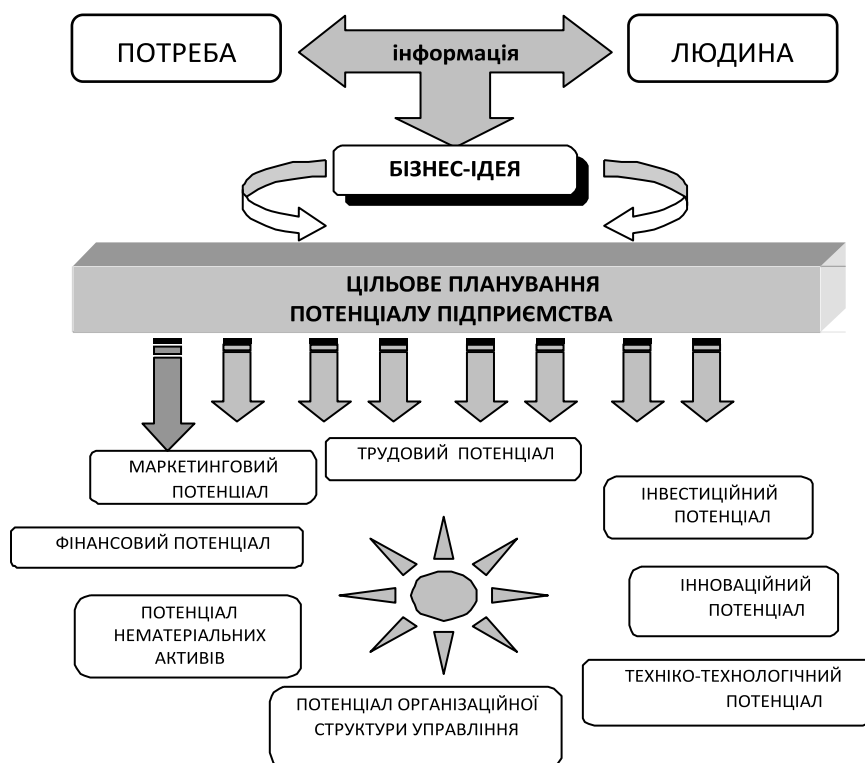


Рис. 2.1. Теоретична модель загального формування потенціалу підприємства [11]

Кожен з представлених на схемі елементів підпорядковується досягненню цілей потенціалу підприємства. Зокрема, якщо існують засоби виробництва, кадри, приміщення з певними характеристиками та інші ресурси, то потенціал підприємства як економічної системи здатний задовольнити постійно мінливі потреби потенційних споживачів. Необхідно зауважити, суб'єктивна складова потенціалу підприємства визначається як інтелектуальними та морально-етичними якостями персоналу (людини, групи або колективу працівників), так і накопиченим досвідом, знаннями та традиціями [6].

2.2. Сучасні концепти людського потенціалу

У процесі становлення наукової думки щодо соціально-економічної ролі людини українські науковці активно використовують і розвивають такі поняття, як *робоча сила, трудові ресурси, трудовий потенціал, людський потенціал, людський капітал, людський розвиток*. Ці поняття є тотожними в тому, що визначають людину основним фактором економічного прогресу, але варто також акцентувати увагу на принципових відмінностях між ними.

Найвужчим є поняття робочої сили як економічно активної частини населення. Це поняття визначає в першу чергу те, що людина володіє здатністю до праці, а трудові ресурси є сукупністю робочої сили, але з певним рівнем кваліфікації та професійної підготовки, необхідним за певних економічних умов.

А найбільш сучасним і таким, що відповідає вимогам інформаційної економіки, є визначення трудового потенціалу як інтегральної здатності населення будь-якого віку до трудової, підприємницької та інноваційної діяльності. Носієм трудового потенціалу є все населення із його спроможністю до продуктивної і творчої праці, вдосконалення професійних навиків, активності в інноваціях тощо. Водночас це поняття поступово зменшує свою вагомість у трактуванні ролі, місця та значення людини в економічному прогресі і, поступаючись у цьому людському потенціалу, органічно входить у його структуру (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Співвідношення основних понять щодо визначення ролі людини в соціально-економічному розвитку [8]

Характерно, що в сучасних соціально-економічних дослідженнях найбільш вживаним є поняття людського капіталу, який розуміють як вартісну оцінку здібностей людини: вроджених якостей, освіти, кваліфікації, професійних знань, досвіду в контексті їх здатності приносити дохід.

В той же час гносеологічно ширшим є поняття «людський потенціал», позначаючи сукупну здатність населення до економічної та соціальної діяльності і розвитку. Воно є найширшим за змістом і включає трудовий потенціал як невід'ємну його складову і людський капітал як форму його реалізації.

Виділяючи людський потенціал в якості пріоритету економічної і суспільної діяльності, науковці ставлять наголос на концепції людського

розвитку, що включає два ключових аспекти: формування складових людського потенціалу та його використання в різних видах економічної діяльності. А сам людський розвиток визначається як економічна категорія, що відображає процес формування умов і здійснення людьми вибору з розширення можливостей з реалізації їх людського потенціалу. Іншими словами, це процес запровадження необхідних умов для формування і реалізації людського потенціалу [8].

З огляду на те, що людський потенціал є найширшою соціально-економічною категорією, яка характеризує участь людини в суспільних процесах, то визначення саме його ролі допомагає комплексному окресленню принципів людського розвитку та політики в цьому напрямі (рис.2.3).

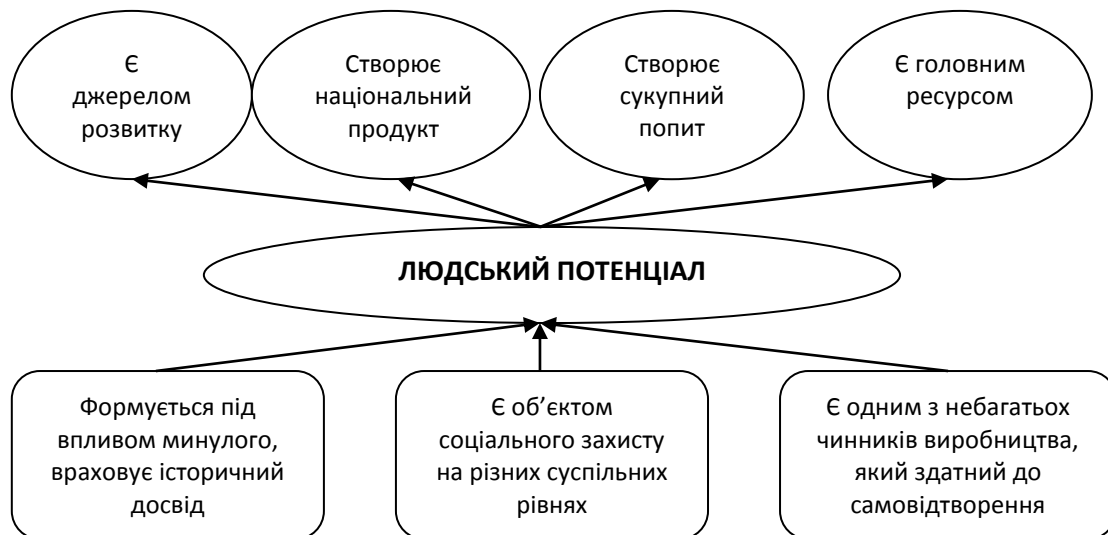


Рис. 2.3. Місце людського потенціалу в системі соціально-економічних факторів [12]

Таким чином, людський потенціал характеризується як сукупна чисельність населення, що спроможна здійснювати економічну діяльність в якості споживання матеріальних і нематеріальних благ, забезпечення діяльності держави через фіскальний механізм, участь у процесі створення сукупного продукту в якості носіїв робочої сили, підприємницьких і творчих здібностей. У системі соціально-економічних факторів він є джерелом розвитку, створює національний продукт та сукупний попит, є головним ресурсом, об'єктом

соціального захисту, здатний до самовідтворення та формується під впливом минулого [12].

Поняття потенціалу в науковій літературі відрізняється багатозначністю залежно від галузевої належності у досліджуваній науковій сфері та дискусійністю визначення. Широке трактування поняття дозволяє застосовувати його в різних пізнавальних напрямках в різних інтерпретаціях залежно від специфіки галузі наукового знання. А людський потенціал – це така категорія, яка може застосовуватися не лише для порівняльного аналізу, визначення рівня суспільних трансформацій (характеристика соціальної могутності країни з урахуванням чисельності її населення), а й для оцінки динаміки розвитку соціальних систем (окремих товариств, спільнот, регіонального та муніципального соціуму, соціальних організацій та організаційних соціальних груп) [4].

Звідси також випливає доцільність виокремлення людського потенціалу як основної, інтегруючої ланки формування і розвитку потенціалу підприємства і як основного чинника впливу на конкурентоспроможність підприємства (рис.2.4).

Беручи до уваги значення ресурсного потенціалу як підґрунтя для формування потенціалу підприємства та компетенцій підприємства як здатності людського потенціалу підприємства мобілізувати ресурси для забезпечення певних цілей у ході бізнес-процесів, доцільно зобразити формування потенціалу підприємства як безперервний процес (рис. 2.4), де в його структурі визначено місце людського потенціалу та взаємозв'язок всіх структурних складових через компетенції людини (здібності, навички, досвід) [7].

Отже, людський потенціал не лише визначає можливості держави бути забезпеченою творчими, кваліфікованими кадрами в майбутньому, але й впливає на можливості розширеного суспільного відтворення в його демографічних, економіко-соціальних та духовних аспектах. У сучасних умовах успішність розвитку економіки визначається здатністю до генерації інноваційних перетворень, зростанням ролі людини у відтворювальних

процесах. Це висуває на перший план проблему формування людського потенціалу та виявлення пріоритетних напрямів його розвитку [3].

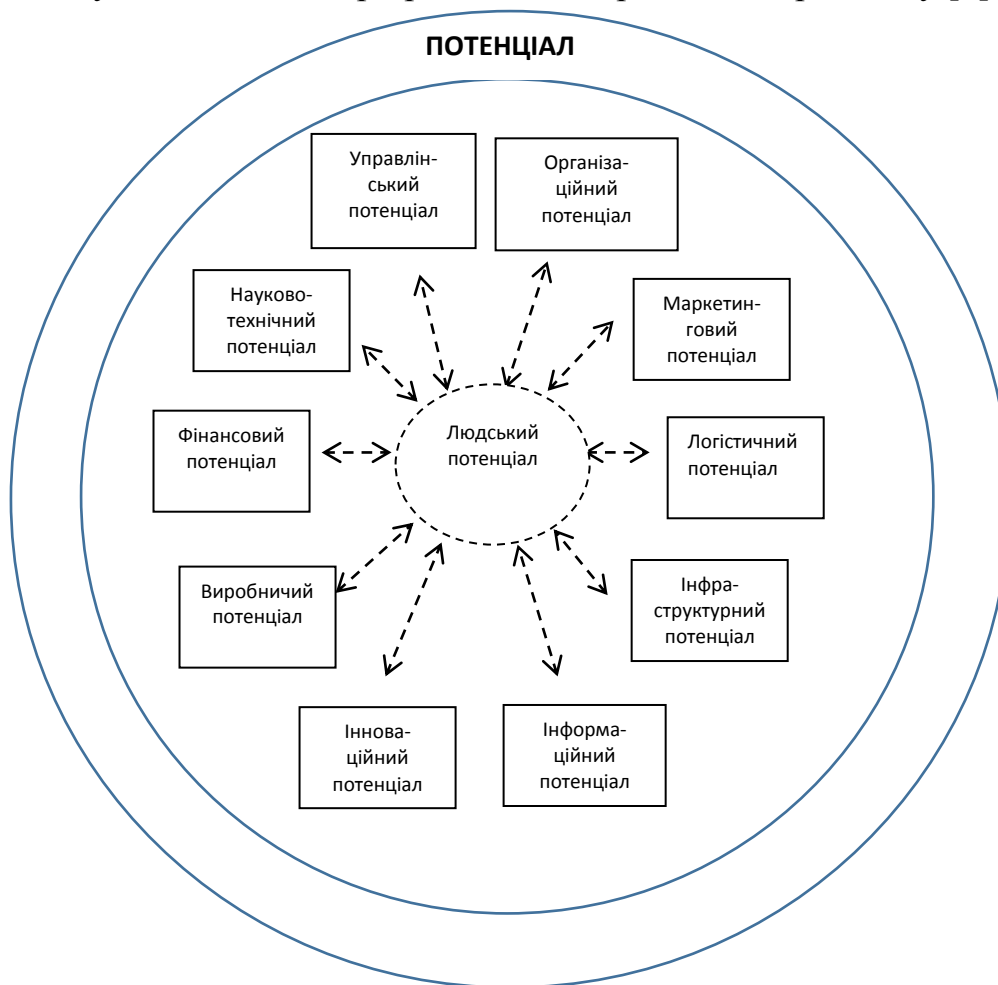


Рис.2.4. Людський потенціал у структурі потенціалу підприємництва [7]

2.3. Системні складові людського потенціалу

Людський потенціал – сукупні можливості населення до економічної, соціальної, інноваційної діяльності, підтримки необхідного рівня здоров’я, постійного розвитку навиків і здібностей, засвоєння і продукування нових знань і технологій, стійких ціннісних орієнтацій, соціальної взаємодії і взаєморозуміння [9].

Людський потенціал підприємництва – це сукупність знань, інформації, досвіду персоналу управління, а також організаційні можливості, інформаційні канали, які використовуються у господарській діяльності.

Основними системними складовими людського потенціалу є трудові ресурси та інтелектуальний потенціал організації (рис. 2.5).

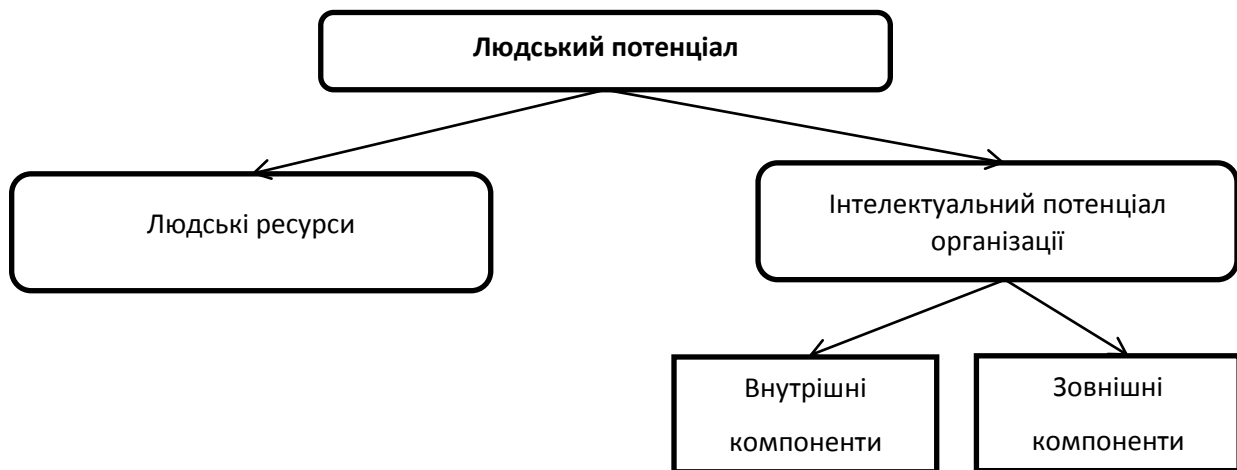


Рис. 2.5. Складові людського потенціалу підприємницької організації

Людські ресурси – це та частина людського потенціалу, яка має безпосереднє відношення до людей, складових персоналу організації. Це знання, практичні навички, творчі та розумові здібності людей, їх моральні цінності, культура праці.

З іншого боку, людські ресурси – це специфічний та найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку, людські ресурси – це працівники, що мають певні професійні навички й знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі. Вивчення людських ресурсів має велике значення для оцінки ринку праці й розробки відповідної демографічної політики з метою впливу на процеси відтворення населення та його зайнятості.

Людські ресурси описують ресурсну трудову складову характеристик працівників організації, тобто персонал і його якості, у взаємозв'язку з конкретним робочим місцем; соціокультурних характеристик, а також індивідуально-психологічні властивості людей, які проявляються в їх ставленні до підприємства, поставлених завдань, оточуючих їх колег і керівників.

Інтелектуальний потенціал організації в загальному можна розділити на зовнішні та внутрішні компоненти. Зовнішні компоненти – це відносини зі споживачами, постачальниками, конкурентами, місцевими громадами, а також імідж організації. Внутрішні компоненти інтелектуального потенціалу

організації – це організаційна структура, корпоративна культура, інформаційні та адміністративні системи, внутрішньомережеві зв'язки тощо.

Людський потенціал суспільства розглядається в більш ширшому аспекті, відповідно його компонентна структура – складніша (рис. 2.6).

Елементи							
Природно-біологічний	Освітньо-професійний	Соціально-економічний	Інтелектуально-креативний	Галузево-регіональний	Конкуренто-спроможність і мобільність	Громадсько-політичний	Культурно-ментальний
Трудовий потенціал на мікрорівні (підприємство, організація)							
Трудовий потенціал на макрорівні							
ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ							

Рис. 2.6. Складові людського потенціалу суспільства

Отже, в основі людського потенціалу суспільства лежить трудовий потенціал. У вузькому розумінні трудовий потенціал відповідає робочій силі, яка виступає у відповідній соціально-економічній формі. В широкому розумінні трудовий потенціал – це суспільна комбінація особистісних властивостей, здібностей, знань і навичок людей, які використовуються чи можуть бути використані у суспільному виробництві на будь-якому етапі його розвитку.

Трудовий потенціал об'єднує максимально можливу потенційну здатність до праці індивіда, колективу (організації) та суспільства в цілому. Тому підвищення трудового потенціалу окремих працівників є, безперечно, основним чинником підвищення трудового потенціалу суспільства.

Трудовий потенціал включає три підсистеми:

- 1) демографічну підсистему;
- 2) професійно-кваліфікаційну підсистему;
- 3) соціально-культурну підсистему.

Кожна з цих підсистем об'єднує фактори, які і визначають зміни рівня трудового потенціалу. Демографічна підсистема включає об'єктивні фактори: кількісні та якісні характеристики ресурсів праці (стать, вік, сімейний стан, чисельність населення різних категорій, показники народжуваності та смертності, природного та механічного руху населення тощо). Також до об'єктивних факторів належать природно-кліматичні умови (посухи, повені, несприятливі погодні умови тощо), котрі викликають непродуктивну працю і незадовільно позначаються на використанні трудових ресурсів.

До суб'єктивних факторів належать соціально-економічний розвиток суспільства (професійно-кваліфікаційна і соціально-культурна підсистеми) та непрофесійне в ряді випадків управління трудовим потенціалом. Професійно-кваліфікаційна підсистема включає:

- професійну структуру;
- кваліфікаційний рівень;
- трудову мобільність кадрів;
- структуру зайнятості за галузями і регіонами.

Соціально-культурна підсистема трудового потенціалу містить:

- соціальний склад;
- освітній рівень;
- тривалість життя;
- стан здоров'я;
- міграційну рухливість.

Стан і розвиток кожного з перелічених компонентів трудового потенціалу залежить від вчасного та повноцінного фінансування та уваги до нього з боку відповідних служб системи управління трудовим потенціалом [2; 3].

2.4. Конкурентоспроможність людського потенціалу

Конкурентоспроможність людського потенціалу – це комплексна характеристика сукупних можливостей населення для забезпечення сталого економічного і суспільного прогресу на сучасному етапі цивілізаційного

розвитку, якому властиве становлення економіки знань та інформаційного суспільства [9].

Конкурентні чинники розвитку людського потенціалу в умовах становлення постіндустріальної знаннєвої економіки в Україні:

- рівень соціально-економічної стабільності, який визначається врівноваженим і збалансованим використанням економічних, фінансових, соціальних, матеріальних, інформаційних ресурсів суспільства чи підприємства, а також забезпечення соціального розвитку населення та трудових колективів;

- рівень внутрішнього та іноземного інвестування (інвестиції в дошкільну, початкову та середню освіту, які формують інтелектуальну складову людського капіталу; інвестиції у професійно-технічну і вищу освіту, які сприяють формуванню висококваліфікованих робітників та спеціалістів, високопродуктивна праця яких найбільше впливає на темпи економічного зростання; інвестиції в освіту дорослих, що включає навчання та підвищення кваліфікації, самовдосконалення, додаткову освіту; капіталовкладення в зміцнення здоров'я людей та медичне обслуговування; вкладення в посилення мотивацій працівників до підвищення якості своєї праці тощо);

- рівень соціального захисту та забезпечення населення, що передбачає наявність системи управління соціальними ризиками з метою компенсації шкоди, зниження або запобігання їх впливу на процес розширеного відтворення населення, та яка направлена на перерозподіл національного доходу з метою забезпечення встановлених соціальних стандартів життя для кожної людини в умовах дії зазначених ризиків;

- рівень та якість життя населення, що охоплює широкий спектр соціально-економічних відносин, які виявляються через багаторівневу систему індикаторів стану та умов життєдіяльності особи, домогосподарства, соціальних груп, населення країни та її регіонів; проявляється через ступінь задоволення матеріальних, культурних і духовних потреб людини;

- рівень доходів населення – це сукупність грошових коштів та матеріальних благ, які отримує населення для підтримання фізичного, морального, економічного та інтелектуального стану; є інструментом для визначення добробуту суспільства;

- розвиток системи освіти, що є одним з найголовніших чинників зростання якості людського капіталу, генератором нових ідей, запорукою динамічного розвитку економіки і суспільства в цілому;

- рівень зайнятості населення, який виступає необхідною умовою реалізації робочої сили і є узагальненою характеристикою економіки країни, що відбиває досягнутий рівень її економічного розвитку, а також відображає потреби людини в самовираженні, у задоволенні матеріальних і духовних потреб через дохід, який особа отримує за свою працю;

- тривалість життя населення, яка обумовлена природними, соціально-економічними, соціально-політичними, екологічними, побутовими факторами, а також залежить від способу життя людей та ефективності функціонування установ охорони здоров'я [10].

Показники оцінки конкурентоспроможності людського потенціалу відібрано на основі комплексного поєднання соціального та інструментального напрямів уявлень про людину, тобто враховано як створення умов для всебічного розвитку людини та використання нею своїх можливостей, так і отримання позитивних економічних ефектів підвищення та реалізації людського потенціалу для національної економіки (табл.2.2).

Отже, управління зазначеними чинниками розвитку та критеріями підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу є основою побудови соціально орієнтованої економіки в Україні та беззаперечною умовою її збалансованого розвитку й приєднання до глобальної підприємницької економічної системи.

Показники оцінки конкурентоспроможності людського потенціалу за
напрямами і критеріями підвищення [9]

Напрями підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу	Критерії підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу	Показники оцінки конкурентоспроможності людського потенціалу
1. Забезпечення прав людини та рівного доступу до державних послуг, освіти, культури, охорони здоров'я.	<ul style="list-style-type: none"> • Модернізація системи освіти, перетворення її на ефективний соціальний ліфт; • модернізація системи охорони здоров'я. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень старіння населення. 2. Щорічний приріст населення. 3. Частка населення працездатного віку. 4. Очікувана тривалість життя при народженні. 5. Витрати на охорону здоров'я. 6. Індекс якості життя. 7. Індекс середньої тривалості навчання. 8. Індекс очікуваної тривалості навчання.
2. Забезпечення соціальної справедливості.	<ul style="list-style-type: none"> • Перенесення акцентів соціальної політики на активні форми соціальної підтримки; • приведення соціальних стандартів до норм ЄС. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень безробіття. 2. Розмір мінімальної місячної заробітної плати. 3. ВВП на душу населення 4. Коефіцієнт Джині. 5. Розмір середньомісячної пенсії за віком. 6. Рівень участі населення в робочій силі.
3. Забезпечення соціальної згуртованості та безпеки	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження рівня корупції; • посилення інститутів громадянського суспільства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Індекс економічної свободи. 2. Довіра до національного уряду. 3. Частка місць, що їх займають жінки в національних парламентах.
4. Охорона природних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • Поширення механізмів соціального партнерства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поновлювані джерела споживання енергії.
5. Інвестиції в технологічну модернізацію та людський розвиток	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестиції в освіту і науку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Державні витрати на освіту. 2. Витрати на наукові розробки і дослідження. 3. Працівники сфери розробок і досліджень. 4. Високотехнологічний експорт.
6. Інвестиції у створення достатку (підприємництво)	<ul style="list-style-type: none"> • Створення умов для розвитку підприємницької активності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість нових суб'єктів підприємницької діяльності. 2. Індекс глобалізації.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Васильченко В.С, Гриненко А.М., Грішнова О.А. Управління трудовим потенціалом: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 403 с. URL: <http://buklib.net/books/21930>.
3. Гузенко Г.М. Людський потенціал: сутність та пріоритетні напрямки розвитку в Україні: зб. наук. пр. Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Економіка. 2010. Вип. 10. С. 30-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_eko_2010_10_8.
4. Замараєв А.В. Сутність поняття «людський потенціал» в контексті суспільного розвитку // Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». Видавництво ТОВ «ДКС-центр», №9, 2015. URL:<http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=derzhavne-upravlinnya-udoskonalennya-ta-rozvytok&s=ua&z=895>.
5. Квасницкая Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства // Вісник КНТЕУ, 2017. № 1. С.73-82 URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2017/01/7.pdf>.
6. Коваленко М.А., Іванець О.О. Теоретичне обґрунтування сутності потенціалу підприємства // Економічні інновації: зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2011. Вип. 45. С. 112-117. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67043/16>.
7. Леонова С. В. Людський потенціал у структурі економічного потенціалу промислового підприємства // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2011. Вип. 7. С. 253-259. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2011_7_64.
8. Мартинова Л. Б. Людський потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни // International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE», № 2(6). Vol.2. February 2016. С.29-32 URL: <http://archive.ws-conference.com/wp-content/uploads/1363.pdf>.

9. Мартинова Л.Б. Підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу у забезпеченні соціально-економічних ефектів входження України до країн ЄС: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. URL: <http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-129-10.pdf>.

10. Рудич Л. В. Фактори формування конкурентоспроможного людського потенціалу // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. Т.3. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/085-091.pdf.

11. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

12. Яковенко Р.В. Людський потенціал та економічна роль людини. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/6806/1/176pdf.PDF>.

Питання для самоперевірки

1. Проведіть порівняльну характеристику основних підходів щодо визначення сутності категорії «потенціал».

2. Проаналізуйте основні етапи формування потенціалу підприємства та визначте роль людського потенціалу в ньому.

3. Дайте характеристику співвідношення основних понять щодо визначення ролі людини в соціально-економічному розвитку.

4. Визначте місце людського потенціалу в системі соціально-економічних факторів.

5. Проведіть аналіз основних проблем щодо формування людського потенціалу та виявлення пріоритетних напрямів його розвитку.

6. Охарактеризуйте внутрішні та зовнішні компоненти інтелектуального потенціалу організації.

7. Охарактеризуйте людський потенціал регіону за основними його складовими.

Ситуаційні завдання

1. Проведіть оцінку конкурентоспроможності людського потенціалу регіону, області або країни в цілому, використовуючи аналітичні дані.

2. Дайте оцінку конкурентоспроможності трудового потенціалу організації (підприємства). Проведіть ранжування факторів, які на нього впливають та формують його, за їх важливістю та напрямом впливу.

Тестові завдання

1. Визначення сутності потенціалу як можливостей виконувати певні функції (здійснювати виробничу діяльність, виготовляти матеріальні блага, задовольняти суспільні потреби) передбачає:

- а) ресурсний підхід;
- б) системний підхід;
- в) функціональний підхід;
- г) цільовий підхід.

2. Недоліком ресурсного підходу до визначення сутності потенціалу є:

- а) не враховуються інші складові потенціалу, а також не конкретизуються результати, які можуть бути отримані в перспективі;
- б) не конкретизуються ресурси та можливості, які є необхідними для досягнення поставлених цілей та можливих результатів;
- в) не приділяється увага складовим;
- г) однакові компоненти враховано в різних структурних елементах.

3. Сукупність знань, умінь, здібностей і мотивацій населення є вираженням:

- а) людського потенціалу;
- б) людського розвитку;
- в) людського капіталу;
- г) трудового потенціалу.

4. Реалізований людський потенціал, результат використання людського потенціалу для його носіїв, підприємств, економіки та суспільства в цілому – це:

- а) людський капітал;

- б) людський потенціал;
- в) зміст індексу людського розвитку;
- г) інтегральний регіональний індекс людського розвитку.

5. Суб'єктивна складова людського потенціалу підприємства визначається такими якостями персоналу:

- а) інтелектуальними;
- б) морально-етичними;
- в) накопиченим досвідом та знаннями;
- г) всі перелічені вище варіанти.

6. Які структурні елементи відрізняють людський потенціал від трудового потенціалу країни:

- а) креативний та галузево-регіональний;
- б) культурно-ментальний та громадсько-політичний;
- в) соціально-економічний та конкурентоспроможність;
- г) професійно-креативний та регіональний.

7. Суспільна комбінація особистісних властивостей, здібностей, знань і навичок людей, які використовуються чи можуть бути використані у суспільному виробництві на будь-якому етапі його розвитку, – це:

- а) трудовий потенціал;
- б) людський потенціал;
- в) людські ресурси;
- г) інтелектуальний потенціал.

8. До внутрішніх компонентів інтелектуального потенціалу організації належать:

- а) імідж організації, відносини з контактними аудиторіями, адміністративні системи;
- б) організаційна структура, корпоративна культура, внутрішньомережеві зв'язки;
- в) відносини зі споживачами, постачальниками, конкурентами, місцевими громадами;

г) індивідуально-психологічні властивості людей, які проявляються в їх ставленні до підприємства, поставлених завдань, оточуючих їх колег і керівників.

9. Інвестиції в дошкільну, початкову, середню, професійно-технічну та вищу освіту, інвестиції для підвищення кваліфікації, самовдосконалення, додаткову освіту; капіталовкладення в зміцнення здоров'я людей та медичне обслуговування; вкладення в посилення мотивацій працівників до підвищення якості своєї праці визначають рівень:

- а) соціально-економічної стабільності;
- б) розвитку системи освіти;
- в) внутрішнього та іноземного інвестування;
- г) соціального захисту та забезпечення населення.

10. Забезпечення соціальної згуртованості та безпеки як напрям підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу враховує такі критерії:

- а) зниження рівня корупції, посилення інститутів громадянського суспільства;
- б) перенесення соціальної політики на активні форми соціальної підтримки, приведення соціальних стандартів до норм ЄС;
- в) поширення механізмів соціального партнерства;
- г) створення умов для розвитку підприємницької активності.

Глосарій

Внутрішні компоненти інтелектуального потенціалу організації – це організаційна структура, корпоративна культура, інформаційні та адміністративні системи, внутрішньомережеві зв'язки тощо.

Зовнішні компоненти інтелектуального потенціалу організації – це відносини зі споживачами, постачальниками, конкурентами, місцевими громадами, а також імідж організації.

Конкурентоспроможність людського потенціалу – це комплексна характеристика сукупних можливостей населення для забезпечення сталого

економічного і суспільного прогресу на сучасному етапі цивілізаційного розвитку, якому властиве становлення економіки знань та інформаційного суспільства.

Людський капітал – реалізований людський потенціал, вартісна оцінка можливостей і здібностей населення та їх здатність приносити дохід.

Людський потенціал – сукупні можливості населення до економічної, соціальної, інноваційної діяльності, підтримки необхідного рівня здоров'я, постійного розвитку навиків і здібностей, засвоєння і продукування нових знань і технологій, стійких ціннісних орієнтацій, соціальної взаємодії і взаєморозуміння.

Людський потенціал організації – це сукупність знань, інформації, досвіду персоналу управління, а також організаційні можливості, інформаційні канали, які використовуються у господарській діяльності.

Людський розвиток – умови для відтворення, формування, розвитку, підвищення і реалізації людського потенціалу.

Потенціал – наявні сили, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для вирішення будь-якого завдання, досягнення певної мети.

Потенціал – приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов.

Робоча сила – економічно активна частина населення.

Трудовий потенціал – це суспільна комбінація особистісних властивостей, здібностей, знань і навичок людей, які використовуються чи можуть бути використані у суспільному виробництві на будь-якому етапі його розвитку.

Трудовий потенціал – складова людського потенціалу, інтегральна здатність населення до трудової, інноваційної та підприємницької діяльності.

Трудові ресурси – сукупність робочої сили з певним рівнем кваліфікації та професійної підготовки.

Topic 3. The importance of human resources management in the enforcement of qualified workforce

- 2.1 Human resources as a business development potential
- 2.2 The factors affecting the management of human resources
- 2.3 Specific approaches to human resource management
- 2.4 Personnel Outsourcing

Understanding this Chapter will enable the reader to:

- What are human resources?
- Human resource management functions
- Outsourcing of personnel activities
- The importance of HR agencies in human resource management

Terms to know: Human Resources (HR), Outsourcing, Personnel Agency, Human Resource Management (HRM).

3.1. Human resources as a business development potential

Human resources management is a strategically important area of organization management that focuses on everything that people do in the work process, i.e. their acquisition, formation, operation, use, organization and interconnection of their activities, work results, work skills and work behaviour, relationships to the work done, the business and the collaborators, as well as their personal satisfaction with the work and their personal and social development. Together with other functional areas of management, human resources management contributes to achieving a synergic effect - meeting the goals of both employees and the organization as a whole. Basic management functions such as planning, organizing, management, and control are also reflected in personnel and human resource management. The necessary activities for managing human resources are as follows:

- Analysis of jobs.
- Personnel planning.
- Acquisition, selection, placement of employees.
- Rating.
- Remuneration.
- Motivation, employee benefits.
- Education, training, staff development.
- Work relations.
- Employee care.
- Personnel information system.
- Labour Market Survey towards sources, analyses of supply, job demand, and competition.
- Compliance with laws (Labour Code, Safety and Health Regulations).

The main tasks of human resource management are:

- consistency between the number and structure of jobs,
- compliance between the number and structure of employees,
- applying the Just-in-time concept,
- the optimization of the workforce and its capabilities,
- forming teams, applying an effective leadership style,
- forming relationships, applying corporate culture,
- the development of workers.

Human resources management concepts and techniques are important to Human Resources Managers for the following reasons:

- Avoid personal mistakes – such as accepting a non-compliant employee for a job, high fluctuation, discriminatory procedures as well as inadequate staff training weakening the effective operation of business processes.

- Improve performance and profitability - Managers can submit brilliant plans, draw clear organizational schemes, secure a company, but they may not be successful due to the recruitment of inappropriate or inadequately qualified and motivated employees.

3.2. The factors affecting the management of human resources

Human resources management is dependent on:

The necessary number of workers, with the necessary knowledge, skills, abilities, experience, desired personality characteristics, motivation, flexibility, preparedness for change in relation to the cost of these activities.

An important part of human resource management lies in analyzing and designing a job, on the basis of which there profits:

- the overall purpose for which the site is established and its benefits,
- the content, nature of work and what inputs a job requires,
- knowledge, skills, abilities, outputs - job results,
- the responsibility for the work assigned to the worker,
- performance criteria - quantitative, qualitative,
- relationships of superiority and inferiority,
- motivating factors and growth factors.

Job design is defined as the job creation process and the determination of work content, which helps to optimize the structure of activity, scope of work, and defines responsibility. Based on the job analysis the following approaches to design are often applied: *specialization, expanding work content, rotation, job enrichment, teamwork.*

Specialization represents a scientific approach, according to Taylor "*Simple operations lead to higher performance*"! The opposite is true because the employee manifests psychological fatigue from the routine of work (blue-collar workers are unwilling to work, which is manifested by higher fluctuation, absenteeism, health risks and burnout factor). The task of managing human resources is to increase motivation and interest in work (benefits such as education, social programmes, health check-ups, etc.).

Expanding work means assigning multiple operations to one worker. Expansion of work exerts pressure on skills and abilities but only on a horizontal level. It requires greater interest in the work and efficiency of utilizing the potential of the employee.

Job enrichment only touches the vertical level. It is an assignment of tasks in the field of activity planning, activity control and the respective responsibility for these activities. Work has a diverse character in decision making and responsibility with direct feedback to results.

Rotation is the opposite of horizontal and vertical specialization with a predetermined time limit. Its activities are diversifying in order to motivate the employee. The rotation is based on workers' versatility, replacement, substitution during incapacity, maternity leave, retirement, or severance of employment.

Teamwork involves team building with an assigned set of activities and a work organization based on teamwork, both horizontal and vertical. Teamwork is determined by assumptions such as team selection, time horizon, teamwork, responsibilities, and roles.

We can obtain information about a job from the following sources: **worker, observer, direct superior and organizational structure**. We use the following methods to get information:

- observation of what, how, time horizon, place, aids,
- interview with the person who works there,
- questionnaire,
- diaries and recorders,
- catalogue of jobs,
- expert opinions.

One of the methods is the Position Analysis Questionnaire (PAQ). It is a standardized workplace questionnaire that consists of 6 categories:

- information inputs - where, how to obtain information,
- mental processes - thinking, decision making, processing information,
- physical activities, tools, aids,
- work environment,

- interactions with others and other selected categories.

3.3. Specific approaches to human resource management

International business activities may require specific approaches to managing human resources. On the other hand, it is possible to shift thinking into managing international action so that human resources management is perceived as the strategic potential for the development of these organizations. The interest of companies in Slovakia, but also in other countries of Europe, is increasing in the number of employees from abroad. This interest stems from the lack of qualified labour, which can be observed in the Slovak labour market as well. These are areas of international companies, especially in the automotive and high value-added sectors. This fact generates an increasing interest in addressing labour shortages in third-country markets that would be able to secure this lack of labour demand.

Human resources, according to the published considerations of Zalai (2013), represent a significant corporate production factor that puts all other resources to business goals. Their work performance depends on the dispositions and assumptions they have, but also on the factors influencing their will, to use them for the fulfilment of the stated goals of the organization. Manufacturing factor of human work is a simple analytical model where the volume of quantitative results of an organization is expressed as the product of the application of the production factor, i.e. the number of employees and labour productivity, or the utilization of staff.

Effective human resources management in the form of job creation, motivation, remuneration and employee development can help achieve the desired results. For efficient HR management, as confirmed by most top managers, it is also necessary to have previous experience with human resources management (Dessler 2013, p.5-6). Urban (2013, p.12) has defined the main assumptions of successful management of human resources in the organization, which can be divided into three headings. The first is the knowledge about the factors that determine the work performance and work behaviour of the people, this knowledge is being based on the knowledge of work psychology and its management. The mission of HRM in organizations is to

recognize the assumptions that are understood as individuals' capabilities, personal qualities and motivation that are subsequently utilized and developed.

The second assumption is knowledge of managerial resources and practices that management of human capital can rely upon. It is the social skills of the manager applied to his leadership and communication with employees. The third assumption includes policies and procedures applied to broader employee groups, usually based on the requirements set by the organization's personnel and general business strategy.

Under the conditions of the Slovak Republic, human resources management has begun to focus mainly on the development of the business sector, the inflow of foreign investments, and the development of a competitive environment. It is also confirmed by the exploration and comments of consulting group Amrop Jenewein in 2010, saying that increased interest in human resource management can be linked mainly to the inflow of foreign investment, while the most significant benefit may be regarded the orientation of companies on a long-term and conceptually formed strategy for human resources, the effort to optimize them and to restructure, implement and develop new policies and tools in human resource management. Ferencíková - Krajčíková - Krajčík (2015) issued a study that maps the management of human resources in transitive economies. As part of their analysis, they discussed the nature of the human resource management development in those countries where management in this area did not develop in a commanding economy in line with the competitive environment. The authors have stated that the role of human resource management has changed over the past two decades in the CEE region. While focusing on building the foundation in the early nineties, later human resources were focused on managing change. Over the last decade, human resources management has been linked to strategy. The effort to efficiently manage and evaluate funds embedded in business stimulates managers or entrepreneurs to increase the organization's performance, as well as to stabilize and strengthen the organization's market position. The main factors affecting the performance of the organization and thus its competitiveness can certainly include cost, time, quality and the employees of

these organizations whose effective management can lead to the desired results of the organization (Krauszová-Janeková 2008, p. 447).

Recent analyzes and research on human resource development, the ability to measure their contribution to organization and their impact on organization performance demonstrate a relationship between human resource management and organization performance. Authors Saridakis - Lai - Cooper issued a survey in 2017 on linking human resources management and organization performance. In their study, they describe the impact on company performance, but this does not limit the possibility of giving consideration to all organizations, taking into account their unique environment or industry. As authors say, analysis of this focus has appeared in the literature earlier by Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995, Appelbaum, Bailey, Berg, Kalleberg, 2000; Datt, Guthrie, Wright, 2005. Their output was the knowledge that a group of well-defined human resources practices leads to a growth in company performance. These quoted studies argued that the human resource management practices with the High Performance Work Practices can improve company performance by improving employee knowledge, skills, competencies and productivity (Saridakis - Lai - Cooper, 2017). In addition to this proposal, it is possible to consider the management of international operations even with more specific economic parameters. Employee performance can be defined most often through productivity. This economic magnitude is sufficient if the employee's performance can be quantified unequivocally through time, material consumption, labour costs, and so on. Armstrong pointed to these connections, but his thoughts need to be expanded further. New trends in human resource development point to a new view of employees as to human capital, and there is often discussed the need to invest in human capital. At the same time, it should be true that if the organization perceives human capital as an investment, it is essential that it also deals with how the return of this investment can be measured. In the case of a financial analysis of a manufacturing enterprise or organization where is tracked the total input capital, the measure of return on investment is clear and unambiguous. In the case of an organization where input capital – human capital performance measures are not clearly identified, the use of

standard financial analysis indicators is complex but also necessary. The Six Key Principles for Measuring Human Capital Performance in Your Organization, issued in 2002, explains how it is possible to combine the measurement of the achievement of corporate goals and the performance of human capital, as it is important to monitor the engagement and attitudes of employees. Authors of the study argue that there is a link between improving employee attitudes and client satisfaction, which in turn leads to revenue growth. In addition, these authors have pointed to another important insight on measuring the performance of human resources. The authors are based on Robert Kaplan and David Norton's Balanced Scorecard (1992), who said that measuring human capital performance should be done by evaluating how employees contributed to meeting strategic goals and how human capital contributes to the organization's overall performance. The solution could be the theory of Jac Fitz-Enz, that is considered the founder of measuring strategic analyzes and measuring human capital. In his work, *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*, (2009), he clearly recommends that return on investment in human resources is now essential for the organization. This argument is argued by the fact that the cost of human capital represents 20-70% of the total costs in the organization.

When conducting human resources at international level, companies should also use the Human Capital Performance Matrix. Examples of the individual attributes suitable for this matrix can be seen in the Table 3.1 below.

Table no. 3.1

Human Capital Performance Matrix with Suggested Examples

	Recruitment of employees	Employee support	Employee development	Maintenance of employees
Costs	costs of the employee	payroll / personal employee assistance programmes	training costs	fluctuation costs, or maintenance of employees
Time	time to recruit an employee / TAT	time to respond / fulfill the requirements	the cost of the training lesson	fluctuation by length of service
Number	number of employees	number of processed claims / complaints	number of trainees	rate of voluntary fluctuation, or return

Table continuation

Error rate	the number of new employees during the first week	error rate / error-free wage processing	skills / competencies gained after training -% of the positive assessments received	level of readiness
Reaction	satisfaction of the manager	employee satisfaction	answers of trained participants	reasons for fluctuation

3.4. Personnel Outsourcing

Personnel Outsourcing is understood as staffing in organizations through external resources. Most often these are temporary employment agencies and agencies that focus on seasonal work and production fluctuations. The performance of HR agencies in Slovakia is largely international. They specialize in Temporary and Permanent placement. Temp. – from Temporary - cheaper source (without benefits, contractual obligations), less qualified, less loyalty, high fluctuation. These companies provide services in the field of: local recruitment, international recruitment, coordination and employee care, besides Permanent placement and HR solutions. At present, it is not easy to find a qualified and quality person on a professional and personality level. The bulk of agencies have the latest tools to cut search time and to deliver a tailor-made candidate. They are specialized in situations where quality, high criteria and delivery of a candidate are required. In the human resources market, HR agencies in Slovakia have been active mainly in the field of industry and manufacturing since 1998, focusing primarily on the automotive and electro-technical industries. Permanent placement is focused on every work area, not just production. The portfolio includes services for: Automotive and Electrical, Food Industries, Administration, Finance and Banking, Information Technology and Telecommunications, Business and Marketing.

The Permanent placement service focuses on the following positions:

Qualified staff, experts and leaders, as well as in the area of senior management. In the HR solutions area, it is Production support, if the client needs to personally provide

part of the production or some support activity, the agency will deliver and direct the employee teams on a specific production department to ensure the complex performance of the entire process. The Skill Centre is used when special skill testing is needed, where the agency can provide a comprehensive portfolio of tests to assess the suitability of the candidate. Skill centres are able to reliably test candidates and provide quality and competent staff. Another tool is Assessment Centres. Several candidates are tested at the Assessment Centre at the same time. In model situations designed according to the client's requirements, the company can verify the ability to work in a team, resistance to stress or excessive workload. Efforts invested in this activity will return to the client in form of a higher efficiency and stability of new employees. If the client requires a longer period than the trial period, he can use Try and Hire. During the agreed period, the client can use the acquired worker with the option of his / her transformation into a full-time employee. Of course, the number of employees can be adjusted by the client at any time, or a refund can be requested. The core of staffing agency services in managing human resources in recruiting employees is to recognize the client's requirement. This is related to the detailed knowledge of the production process, requirements, and job position the client needs to occupy. As a part of this step, the production walk, that is the presentation of the client's business, in order to understand in detail the principle of his production operations. Therefore, logically the first step is an in-depth analysis of the offer. By getting acquainted with the benefits of the offer to the client, which includes wage conditions and other information, the action management can move to the next steps of cooperation. In the first step, it is necessary to define the target group that will be addressed. Very useful are salary surveys and competition and feasibility analysis. Thanks to them, the agencies can precisely target their activities and start the recruitment process fully. Personnel agencies operating in Slovakia often have their branch network in Bohemia, Poland and Romania. As shown in Table no. 3.2, the current sourcing markets include Slovakia, the Czech Republic, Poland, Romania, Serbia, Bulgaria and Ukraine. The table shows the comparison of market size, unemployment rate, number of the unemployed, minimum wage and average wage.

Table no. 3.2

Current Markets of Personnel Agencies Sourcing

	Population	The unemployment rate in %	Number of the unemployed	Minimum wage / EUR	Average wage / EUR
Slovakia	5 426 000	8.6	238000	435	1039
Czech	10 554 000	3.4	183 000	407	1001
Poland	38 000 000	5.4	930 000	453	949
Romania	19 760 000	5.4	488 000	275	653
Serbia	7 076 000	13.0	735 000	251	511
Bulgaria	7 153 000	7.2	232 000	235	488
Ukraine	45 246 000	9.2	435 000	60	194

Source: Eurostat (2017)

Based on the company's past experience and processed analyzes, the most suitable markets for sourcing were Hungary, Belarus, Lithuania, Latvia, Estonia. In Table no. 3.3 is a comparison of market size, unemployment rate, number of the unemployed, minimum wage and average wage of planned sourcing markets.

Table no. 3.3

Planned sourcing markets

	The population	The unemployment rate in %	Number of the unemployed	Minimum wage/EUR	Average wage/EUR
Hungary	9 830 000	4.3	198 000	411	880
Belarus	9 500 000	0.9	36 000	132	360
Lithuania	2 888 000	8.1	119 000	380	793
Latvia	1 969 000	9.7	96 000	380	846
Estonia	1 316 000	6.2	43 000	470	1163

Source: Eurostat (2017)

As the final markets for transit migration, we can identify Western European markets – France, Germany, Great Britain and Austria. More detailed information on the labour market in these countries is provided in Table no. 3.4.

Table no. 3.4

Final markets for transit migration

	The population	The unemployment rate	The Unemployed	Minimum wage/EUR	Average wage/EUR
France	66 661 000	10	2 961 000	1467	2912
Germany	82 162 000	3.8	1 661 000	1440	3695
Great Britain	95 382 000	4.7	1 568 000	1376	2700
Austria	8 700 000	5.7	256 000	N/A	2555

Source: Eurostat (2017)

Based on the company's past experience and processed analyzes as a potential for sourcing, the countries like Albania, Moldova, Croatia, Slovenia, Greece, Portugal, Turkey have been identified. In Table no. 3.5 there is a comparison of market size, the unemployment rate, number of the unemployed, minimum wage and average wage of countries with sourcing potential.

Table no. 3.5

Countries with potential for sourcing

	The population	The unemployment rate	The Unemployed	Minimum wage/EUR	Average wage/EUR
Albania	2 896 000	15.2	115 000	162	403
Moldova	3 558 000	2.9	38000	100	244
Croatia	4 247 000	11.3	202 000	433	744
Slovenia	2 061 000	7.5	72 000	791	1571
Greece	10 926000	23.0	1 100 000	684	1127
Portugal	10 427000	10.2	522 000	650	1187
Turkey	76 668000	11.8	3 646 000	463	584

Source: Eurostat (2017)

Table no. 3.6

Overview of Hourly Wages in Industry in the 3rd Quarter 2017

	Electricity industry - hourly wage / EUR	Automotive industry- hourly wage / EUR
Slovakia	3.2 – 3.7	3.7 – 4.7
Czech Republic	3.1 – 3.9	3.6 – 4.9
Poland	3.0 – 3.5	3.5 - 4.5
Romania	1.9 – 2.1	2.8 – 3.1
Germany	8.5 – 9.0	9.0 – 10.0
Hungary	2.6 – 2.9	2.9 – 3.9

Source: Eurostat (2017)

Activity

An example of good practice - the use of outsourcing in the field of human resource management

The Robertshaw company focuses on the production of white commercial and home appliances. Due to the high fluctuation and lack of local staff, recruitment was

started throughout Slovakia in 2014, and finally Romanian workers were also recruited in the following year.

Description of the starting situation for HRM: In 2013, Robertshaw had fluctuation problems with employees of another agency. The volume of production declined, it was necessary to increase the number of employees. In Trnava region, there was a lack of workforce (6% unemployment rate), so it was necessary to start supplying employees from outside the region. During 2014 there was a fall in production, and a decrease in the number of agency staff as well as own staff. At the beginning of 2015, production increased by 30-40%, leading to a sharp increase in production and profits. The analysis has shown that the company needs to change the original training process. After being tested, the employees gained positions corresponding to their experience and education. Operators with better skills were placed for testing. During the production increase, they were trained within IPC and advanced to Junior VIK. Employees with engineering experience were trained on the SMT line. Another group after the training on forklift worked in the warehouse. Also two-member teams consisting of one Slovak and one Romanian employee were created.

**The management of recruitment and training of human resources resulted in:
Maintaining Quality in Key Performance Indicators**

It managed to improve production efficiency to 80% and error rate to 2% (100% improvement). All deficiencies and mistakes have been offset by additional changes that we have been able to provide thanks to a sufficient number of Romanian operators.

Enough staff to increase production by 30%-40%

Thanks to Romanian staff recruited through Personnel Agencies, the organization was able to employ employees for three-shift operations in the SMT component division and a four-day production facility. There was also a lack of forklift operators and weekend changes. Personnel agencies also played a significant role in taking over manufacturing processes from Germany - after training in Germany and implementation of technology in Slovakia, they were also responsible for the training of Slovak employees.

1 Changes and shifts in hiring techniques

In recent years, the transition from offline to online methods has affected - particularly social networking. Generation Z represented by the youngest and most active workforce, is fundamentally influenced by the significant use of online technologies and social networks. There is also a need to change the activities of HR departments when searching for new employees.

Questions for self-control

1. Which factors most determine human resource planning in current application practice?
2. Identify what employee profiles the current trend in Human Resource Management (HRM) requires.
3. What management activities require the analysis and design of the job?
4. Can the specialization be a brake on the development of the organization? Explain yes or not.
5. Explain the nature of personal outsourcing.

Test

1. What is the focus of human resources management:
 - a) Meeting the objectives of the organization as a whole in accordance with the objectives of the staff in achieving a synergy effect;
 - b) Managing the organization as a whole in synergy with the production programme;
 - c) Planning and controlling the performance of the workforce.
2. What does personnel outsourcing mean?
 - a) It is understood as the provision of personnel activities in organizations through internal resources;
 - b) It is understood as the provision of social programmes for workers,
 - c) It is understood as the provision of personnel activities in organizations through external sources.

3. What does the design of a job define?

- a) Job design is defined as the process of creating a working environment and determines job positions in order to optimize the structure of activity, scope of activity and defines responsibility;
- b) Job design is meant as a job creation process and determining the content of work that helps to optimize the structure of activity, scope of work and defines responsibility;
- c) Job design is defined as a one-time act in creating and determining a job that helps to modify a worker's environment.

4. Why are the techniques for managing human resources in organizations important?

- a) To ensure the organization and organization of workers in the production process;
- b) To avoid personal errors and to ensure an improvement in the performance and profitability of the organization;
- c) To improve working discipline.

5. What does the Position Analysis Questionnaire (PAQ) mean?

- a) A structured interview with the senior manager to obtain primary information;
- b) A decision matrix for choosing optimal solutions for personnel problems;
- c) It is a questionnaire used for job analysis.

6. What is teamwork?

- a) Teamwork is the building of teams with an associated set of activities and a work organization based on the cooperation of team members both at the horizontal and vertical levels;
- b) Teamwork is a work in a collective where each member of the team works independently without the help of other members of the team, both horizontally and vertically;
- c) Teamwork represents cooperation with several organizations of the external environment.

7. Explain the difference between rotation and specialization.

- a) Rotation is the opposite of specialization;
- b) Specialization without rotation is not possible;

c) Rotation is part of the specialization.

8. What are the staff agencies focusing on?

a) Organizing occupational events, health-prevention programmes and other events;

b) Temporary and permanent employment services, as required by clients to provide the workforce;

c) Providing cultural and sporting events for staff in abroad.

[(correct answers: 1a), 2c), 3b), 4b), 5c) 6a), 7a), 8b)]

Glossary

Adaptation Process – is a purpose-guided process in which a new employee is brought to work, his / her knowledge of the company, the workplace, working conditions, and co-workers to get a full-fledged and stabilized employee.

Corporate Identity – is usually a corporate or business identity, but it can also be the identity of a non-commercial organization, association, region or event. It hides the essence of what constitutes the basis of the existence of each entity or organization – its past and history, its "personality", the values it recognizes, the principles on which it originated, and the vision it has set out and wants to accomplish. Its visual style is the most visible form of corporate identity. It is the aggregate designation for a set of rules that define the company's external outreach to its surroundings and customers, as well as the inter-company employee relations, communication, management, and remuneration system. Thus, it has a certain sum of properties and ways of presentation that connect the organization and at the same time differentiate it from one another.

Employee Turnover – is the outflow of employees from an enterprise or organization. It is expressed in percentages as the ratio of terminated employment contracts to the average number of employees per unit of time.

Outsourcing – refers to the transfer of intra-company activities normally unrelated to the main activity of an enterprise to an external entity (such as a subcontractor). Outsourcing is therefore a special form of external sourcing of previously internally executed activities, with a contractual duration and subject of

performance. This makes outsourcing different from other "partnerships". Outsourcing is therefore a concept that is based on outsourcing. Individual business processes are performed by an external service provider or manufacturer.

Personnel Agency – is a company / organization / institution that deal with job mediation. Its main activity is to find people for their clients - different employers - to their respective job positions and vice versa, to search a job for its clients (potential employees) according to their specific ideas and abilities. In addition, it provides advice on human resources or labour law.

Human resources management – is part of the human resource business as a production factor, from recruitment to retirement. It includes job analysis, personnel planning, recruitment, selection, employee placement, evaluation, remuneration, motivation, employee benefits, education, training, employee development, labour relations, job offers, and other related activities.

Leadership – is fundamental rules for managing a supervisor (leader, manager) against subordinate individuals or subordinate teams that are consistent over a longer period of time. There are several theories or models to describe the styles of leadership. The most commonly reported leadership styles of Lewin, Lippitt and Whita are:

- **Autocratic style of leadership.** The superior exercises his / her will regardless of the opinions of subordinates by appropriate means of power. The supervisor himself / herself decides, issues orders to the subordinates and awaits their fulfilment, communication with the subordinate is unilateral. The superiors are motivated by their status, differentiated remuneration, and prosecuting of co-workers.

- **Democratic style of leadership.** It is a two-way communication between the superior and the subordinates - the superior with the subordinates advises on the roles, decisions and procedures for their management; in addition to shifts, their views are also carefully considered. Participation of subordinates is also used in evaluations and rewards. It is the superiors who do nothing without the involvement of subordinates, as well as superiors who only pre-consult decisions with their subordinates and, of course, also the various interdepartmental superiors.

- **The liberal style of leadership.** The superior rarely uses his power and leaves his colleagues a great freedom of actions; helps them to acquire the necessary information and to ensure contact with the outside environment. Subordinates themselves set the objectives of their activities, the means to achieve them and the way they are implemented.

Team – is a group of people who jointly perform a role or want to achieve a goal, which is possible only with the cooperation of all members.

Recommended literature

1. ARMSTRONG, M. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Edition, 2014. Philadelphia : KoganPage, 880 p. ISBN 978-0-7494-6964-1.

2. DE SILVA, S.R. 2013. Human resource management, industrial relations and achieving management objectives. In *International labour organisation ACT/EMP publications*. [online]. 2013 [cit. 2016-04-04]. <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/publications/srshrm.pdf>>.

3. DESSLER, G. 2013. *Human resource management*. 13th Edition, 2013.

4. FERENČÍKOVÁ, S., KRAJČÍKOVÁ, L, KRAJČÍK, D. 2012. Strategické riadenie ľudských zdrojov v bývalých tranzitívnych ekonomikách. In: *Ekonomické rozhľady (Economic Review)*, 3/2012, University of Economics in Bratislava, pp..323 – 333.

5. FITZ-ENZ, JAC. 2009. *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee*. In: AMACOM; ISBN-10: 0814413323. Pp. 336

6. HRICOVÁ, R. 2015. Dôležitosť personálnej stratégie pre podniky s dôrazom na personálne aktivity spojené s prijatím absolventov bez praxe. In *Posterus*. [online]. 2015, vol. 8, no. 6 [cit. 2015-08-20]. Dostupné na internete: <<http://www.posterus.sk/?p=17954&output=pdf>>. ISSN 1338-0087.

7. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance'. *Harvard Business Review* [online].1992. 70 (1), 71-79 s. [cit. 2016-07-

28]. Dostupné z: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2&cm_sp=Article-_-Links-_-End%20of%20Page%20Recirculation

8. KRAUSZOVÁ, A. – JANEKOVÁ, J. 2008. Výkonnosť ako faktor konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku. In *Systémový prístup k racionalizácii pracovných procesov vo výrobných podnikoch* : VEGA [online]. 2008 [cit. 2015-08-18]. Dostupné na internete: <<http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/krauszova.pdf>>.

9. SARIDAKIS, G., LAI, Y., COOPER, C.L. 2017. Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. In: *Human Resource Management Review* 27 (2017) s. 87–96

10. STERN, I., HENDERSON, A. 2014. Within-business diversification in Technology-Intensive Industries. *Strategic Management Journal* [online]. 25. 487–505 s. Dostupné z: doi:10.1002/smj.

11. UPSVAR. 2018.. In [online]. 2018 [cit. 2017-05-26]. Dostupné na internete: <http://www.upsvar.sk/statistiky.html?page_id=1247>.

12. URBAN, J. 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha : Ústav práva a právní vědy. 2013, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

13. EUROSTAT.2017. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Main_Page/sk

14. ZALAI, K. a kol. 2013. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 8. prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava : Sprint 2. 2013, 471 s. ISBN 978-80-89393-80-0.

Тема 4. Інтелектуальний капітал підприємницької діяльності

4.1. Економіка знань як платформа формування інтелектуального капіталу.

4.2. Семантика капіталу та інтелекту.

4.3. Сучасні концепти інтелектуального капіталу.

4.4. Порівняльна характеристика інтелектуального капіталу, активів та потенціалу.

4.5. Потрійна спіраль інтелектуального капіталу, потенціалу та активів.

Прочитавши цей розділ, ви зрозумієте:

- основні положення економіки знань та її риси;
- сутність та значення інтелектуального капіталу;
- сутність та значення інтелектуального потенціалу;
- сутність та значення інтелектуальних активів;
- взаємозв'язок інтелектуального капіталу, потенціалу та активів.

Терміни, які необхідно знати: економіка знань, семантика, концепт, капітал, інтелект, інтелектуальний капітал, активи, інтелектуальні активи, потенціал, розвиток.

4.1. Економіка знань як платформа формування інтелектуального капіталу

В умовах глобалізації, прискорення темпів науково-технічного прогресу, посилення конкуренції, збільшення інформаційних потоків підвищуються і вимоги до господарюючих суб'єктів для збереження їх конкурентостійкості на світовому ринку. Перевага надається новітнім високопродуктивним та наукомістким виробництвам. А це, у свою чергу, потребує переходу до нового типу суспільно-економічного розвитку та наукового пізнання, основою якого є відтворення, нагромадження, примноження людського капіталу; розвиток дослідницьких центрів, закладів освіти, організацій, що займаються

продукуванням та застосуванням нових знань; модернізація матеріально-технічного забезпечення тощо. Саме інвестування у продукування нових знань в рамках інноваційного розвитку сформувавши нову теоретичну модель економічного розвитку – економіку знань [10, 15].

Економіка знань, або економіка, заснована на знаннях (від англ. knowledge economy) – це економіка, за якої рушійною силою прогресу є знання, зосереджені в людському капіталі, тобто людину розглядають не тільки як один із факторів виробництва (праця), але і як його результат. І при цьому більшу частину валового внутрішнього продукту (ВВП) забезпечено діяльністю з виробництва, обробки, зберігання і поширення інформації та знань.

За даними експертів Світового банку економіка знань складається з чотирьох основних елементів:

1) освіта та навчання, що характеризують наявність освіченого та професійно підготовленого населення, здатного до продукування, розподілу та використання знань;

2) динамічна інноваційна інфраструктура, що характеризується наявністю інформаційних та комунікаційних технологій, здатних забезпечити поширення та обробку інформації;

3) економічні стимули та правовий режим, економічне середовище, що сприяє вільному руху знань, їх впровадженню та розвитку підприємництва;

4) інноваційні системи – мережа дослідних центрів, вищих навчальних закладів, приватних фірм та організацій, що займаються продукуванням нових знань та їх застосуванням [9].

Отже, на сучасному етапі знання стають рушійною силою економічного зростання, підвищення продуктивності та забезпечують формування нових конкурентних переваг національної економіки. Тому інвестиції в дослідження та розвиток, освіту та підготовку кадрів, а також у нові організаційно-управлінські структури стають все більш важливим фактором забезпечення успішного економічного розвитку.

На підтвердження цього слід навести твердження відомого українського ученого Гейця В.М.: «Економіка знань – це економіка, в якій і спеціалізовані, і повсякденні знання є джерелом зростання. Застосування таких знань разом із природними ресурсами, капіталом і працею роблять домінуючим фактором процеси їх нагромадження й використання, у результаті чого постійно зростає конкурентоспроможність економіки» [4].

Для забезпечення ефективного та якісного переходу від традиційної економіки до економіки знань потрібно враховувати ряд її характеристик. Серед них слід виокремити такі положення:

1) економіка знань не сприяє дефіциту, а навпаки, є ознакою достатку; на відміну від більшості ресурсів, що виснажуються у процесі використання, інформація та знання можуть легко поширюватись та фактично зростати у процесі ефективного їх застосування;

2) продукти та послуги з включеним знаннєвим компонентом мають вищу ціну порівняно з подібними матеріальними цінностями, в яких низька питома вага знаннєвого навантаження;

3) ціна та вартість у контексті економічних знань значно залежать від конкретного контексту, адже та сама інформація та знання можуть мати абсолютно різну цінність для різних людей і в різний час [8].

Однією з відмінних рис економіки знань є те, що у структурі суспільного виробництва збільшується питома вага високотехнологічного сектора; у складі виробленої продукції зростає частка доданої вартості за рахунок інтелектуальної складової; змінюється характер людської праці на користь творчої та інтелектуальної діяльності [10].

Отже, формування економіки знань є запорукою створення сприятливих умов для розвитку людського потенціалу національної економіки, оновлення і осучаснення виробництва, подальшого розвитку наукомістких технологій у контексті випуску продукції чи надання послуг, які б відповідали сучасним ринковим умовам та задовольняли потреби споживачів. Цей процес

супроводжується значними обсягами фінансових ресурсів та використанням новаторських знань, конкурентоспроможного інтелекту.

4.2. Семантика капіталу та інтелекту

Капітал являє собою важіль, який використовується в процесі економічної діяльності та забезпечує отримання прибутку.

Ці дві умови (функціонування і самозростання) відрізняють капітал від поняття ресурсу, потенціалу або активу, які може економічна система мати у своєму розпорядженні, але не задіяти і, відповідно, не отримувати доданої вартості, частиною якої є прибуток.

Інтелект являє собою систему розумових якостей та здібностей людини, дія якої спрямована на вирішення різноманітних завдань. Інтелект – це когнітивна система, тобто система пізнання, яка склалася під дією виховання, освіти, дослідження навколишнього і внутрішнього світів людини.

Виходячи із семантики слів *інтелект* і *капітал*, доцільно запропонувати визначення інтелектуального капіталу підприємницької діяльності.

Інтелектуальний капітал підприємницької діяльності – це інвестиції в людей, управління, культуру, техніку та технології, які забезпечують збільшення доданої вартості або (та) інноваційний прогрес на основі:

а) розвитку когнітивних систем учасників економічних дій у процесі підприємницької активності;

б) акумулювання результатів інтелектуальної діяльності у вигляді об'єктів інтелектуальної власності.

Серед умов перетворення інвестицій в інтелектуальний капітал виокремлюють дві групи.

Перша група умов стосується перетворення фінансових вкладень в людський капітал:

- інвестиції задіяні в економічному процесі, вони «працюють»;
- інвестиції в людей приводять до зростання ефективності функціонування економічної системи;

- в результаті інвестицій зростають людські ресурси, людські активи;
- виникає економічна можливість і управлінська доцільність (навіть необхідність) подальших інвестицій в інтелектуальний капітал;
- відбувається збільшення доданої вартості;
- з'являється мотивація інвестицій в людський інтелект, і вона перетворюється в інституційну норму;
- створюється культура інвестицій в інтелектуальний розвиток економічної системи.

Другою є група умов спрямованості інвестицій на агрегування об'єктів інтелектуальної власності:

- створення інституційного оточення, яке сприяє підтримці та охороні інтелектуальної власності;
- розуміння значення і готовність до інноваційної активності підприємця.

Без урахування зазначених умов інвестиції не трансформуються в інтелектуальний капітал, що істотно знижує їх доцільність.

4.3. Сучасні концепти інтелектуального капіталу

Існує широке коло підходів до визначення сутності та змісту інтелектуального капіталу (рис. 4.1.).

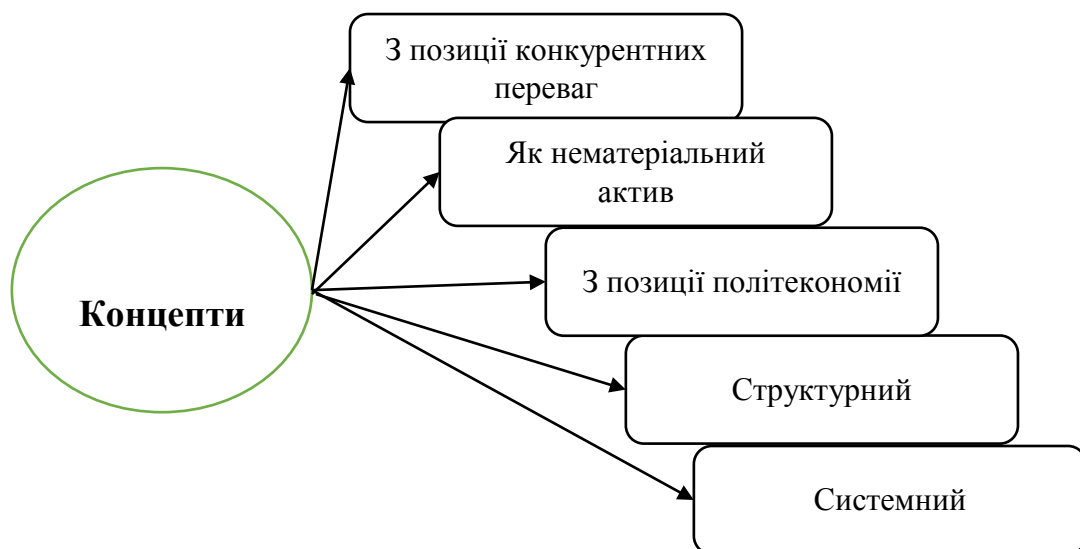


Рис. 4.1. Сучасні погляди на сутність інтелектуального капіталу

Першим підходом є розгляд інтелектуального капіталу з позиції конкурентних переваг. В цьому разі дослідники стверджують, що «інтелектуальний капітал – це система капітальних стійких інтелектуальних переваг» [7]. У рамках цього підходу авторами стверджується, що «інтелектуальний капітал – це знання, інформація, досвід, організаційні можливості, інформаційні канали, які можна використовувати, щоб створювати багатство. Інтелектуальний капітал – це знання, які можуть бути конвертовані у вартість, іншими словами, це сума всього того, що знають та якими навичками володіють працівники і що формує конкурентоспроможність організації [13]. Т. Стюарт вважає, що інтелектуальний капітал – «це сума знань всіх працівників компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність», підкреслюючи значення саме впливу на конкурентоздатність економічної системи [12]. Ю. Уткіна доводить, що, «поєднуючи в собі знання, навички, досвід і кваліфікацію персоналу, а також творчі та пошукові здібності, що мають беззаперечну економічну цінність, інтелектуальний капітал стає першочерговим фактором забезпечення конкурентних переваг в умовах постіндустріального інформаційного суспільства на шляху переходу до економіки, що базується на знаннях» [14].

Наступним підходом у дослідженні суті інтелектуального капіталу виділяємо такий, що з'єднує людський капітал з нематеріальними активами, в яких вже втілена жива інтелектуальна праця, – це інтегрований підхід. В. Базилевич стверджує, що інтелектуальний капітал – «це накопичена у процесі інтелектуальної діяльності сукупність знань, досвіду, навичок, творчості, здібностей, взаємовідносин, що мають економічну цінність і використовуються у процесі виробництва й обміну з метою отримання доходу» [3].

Заслуговує на увагу політекономічний ракурс поглядів на капітал як систему відносин. Апологети цього підходу визначають, що інтелектуальний капітал – це категорія, що характеризує економічні відносини, які виникають з приводу формування, використання й відтворення людського інтелектуального капіталу, інтелектуальних ресурсів та інтелектуальних продуктів з метою отримання доходу в процесі економічного розвитку» [1, 5].

Наступним підходом, який активно підтримується сучасними дослідниками інтелектуального капіталу, є структурний. У рамках цього методу дослідження Л. Едвінссон, Л. Мелоун пропонують розуміти «особливе поєднання людського капіталу (реальні та потенційні інтелектуальні здібності, а також відповідні практичні навички працівників компанії) та структурного капіталу (його складові задають такі специфічні фактори, як: зв'язки зі споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди та ІТ-системи)» [16].

І. Бажан, розглядаючи сутність інтелектуального капіталу, стверджує, що доцільно розглядати інтелектуальний капітал з системних позицій: «економічній системі інтелектуального капіталу властиві певні особливості, що визначають її характер і зміст:

1. Цілісність системи, характер якої не зводиться до суми властивостей лише структурних елементів, а навпаки, функціонування кожного елементу системи залежить від його місця та зв'язків усередині цілого.

2. Взаємозв'язок елементів всередині системи, а також взаємодія із зовнішнім економічним середовищем, причому по суті це зворотні зв'язки.

3. Цілеспрямованість і самоорганізація системи. Для економічної системи інтелектуального капіталу ці принципи діють закономірно.

4. Наявність в економічній системі інтелектуального капіталу процесів передачі та обміну інформацією.

5. Ієрархічність системи.

Кожен елемент системи інтелектуального капіталу може розглядатися як самостійна система, а досліджувана у певному випадку система може бути елементом іншої» [2].

Критичний аналіз представлених підходів дозволяє удосконалити визначення суті інтелектуального капіталу з позиції факторів стратегічного управління. Інтелектуальний капітал ми розглядаємо як фактор стратегічного розвитку, який обумовлює рівень ефективності та результативності стратегічних дій організації.

Як фактор інтелектуальний капітал проявляється через такі складові:

- професійно-кваліфікаційну – компетенції зайнятих стратегічним управлінням у сфері прийняття управлінських рішень та реалізації, а також знання і вміння персоналу працювати у швидкозмінних умовах економіки знань; професійно-кваліфікаційна складова не обмежується лише набором знань і умінь, вона включає особистісні, поведінкові характеристики трудових ресурсів;
- технологічну – наявність інноваційних технологій;
- технічну – сукупність технічних засобів, які забезпечують необхідну технічну базу реалізації людського і технологічного компонентів фактора стратегічного управління.

Інтелектуальний капітал як фактор стратегічного управління знаходить свою реалізацію в інтелектуальних активах й інтелектуальному потенціалі.

4.4. Порівняльна характеристика інтелектуального капіталу, активів та потенціалу

Потенціал у загальному розумінні означає здатність будь-якого об'єкта, процесу або явища впливати на предмет. Потенціал економічної системи зазвичай розглядається як приховані та явні можливості, здатність економічної системи до певних дій, можливостей, уміння вирішувати поставлені завдання.

Виходячи з цього, інтелектуальний потенціал – це здатності та можливості окремої людини чи групи до генерування ідей та механізмів розвитку. Під інтелектуальним потенціалом рекомендовано розуміти сукупність можливостей і здатність створювати новації і трансформувати їх в інновації, якими володіє економічна система і які забезпечують її розвиток.

Під розвитком розуміємо перехід економічної системи на якісно новий, більш високий рівень функціонування, який зумовлює зростання конкурентоспроможності на основі створення радикальних конкурентних переваг.

Під активами або ресурсами розуміють запаси, джерела, засоби, якими володіє економічна система і які можуть бути залучені в господарську діяльність. Активи розглядаються головним чином як матеріальні або нематеріальні ресурси підприємницької діяльності, внаслідок цього вважаємо за можливе розглядати

поняття ресурсу і активу як ідентичні. Інтелектуальні активи – активи економічної системи, які сформовані в результаті інвестицій в когнітивні системи, включають певний набір людських якостей і організаційних чинників.

Виходячи із семантики понять і їх онтології, доцільно визначити відмінності інтелектуального капіталу від інтелектуальних активів (ресурсів), та інтелектуального потенціалу, що представлено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Відмінність інтелектуального капіталу (ІК) від інтелектуальних активів (ІА)
та інтелектуального потенціалу (ІП)

Ознака	К	А	П	Примітки
Обов'язковість використання в економічних процесах	+	-	-	Патенти на винаходи, придбані компанією, але не використані, будуть перебувати на балансі підприємства, не виконуючи функції інтелектуального капіталу. Водночас навіть не будучи використаними, вони представляють собою і ресурс, тобто активи, і потенціал.
Вплив на ефективність (співвідношення прибутку до інвестицій)	+	-,+	-,+	Інвестиції в інтелектуальні ресурси, активи (тобто капітал) передбачають зростання рентабельності, маркетингові та ринкові плюси, підвищення конкурентоспроможності економічної системи. Виходячи з першого пункту таблиці, якщо ресурси не використовуються, вони не можуть справляти позитивний вплив на результати роботи економічної системи. При цьому інтелектуальний актив або потенціал можуть як впливати на ефективність діяльності компанії, так і не впливати.
Вплив на збільшення доданої вартості	+	+,	-,+	Самі по собі інтелектуальні активи і потенціал не впливають на збільшення доданої вартості. Вони не тільки повинні бути задіяні в процесах, а й взаємодіяти раціонально, оптимально з іншими активами. Наявність високих технологій без персоналу, здатного працювати з такими технологіями, не забезпечує формування доданої вартості, а спричиняє прямі збитки.
Можливості оцінки	+	+	-	Інтелектуальний потенціал не підлягає грошовій або трудовій оцінці внаслідок наявності латентної складової. Водночас сила явних можливостей інтелектуального потенціалу окремої людини або ж економічної системи також може бути оцінена лише умовно.
Можливості само-розвитку	-	-	+	Інтелектуальний потенціал – синергетична система, яка має властивості самоорганізації, самоосвіти і саморозвитку. Інтелектуальний капітал, як і інтелектуальні активи, вимагає зовнішнього впливу.

4.5. Потрійна спіраль інтелектуального капіталу, потенціалу та активів

Потенціал, активи і капітал взаємопов'язані потрійною спіраллю (рис. 4.2). Інтелектуальний капітал формує потенціал, який знаходить своє втілення в інтелектуальних активах. У свою чергу функціонування активів приводить до розширення інтелектуального капіталу.

Кожен раз цей процес відбувається на більш високій стадії, що і є основою зміни сутності, якості всієї економічної системи. Виходячи з цього, розвитком економічної системи вважаємо результат дії потрійної спіралі трансформації грошових інвестицій у потенційні можливості, реалізація яких відбувається за допомогою конкретних інтелектуальних активів.

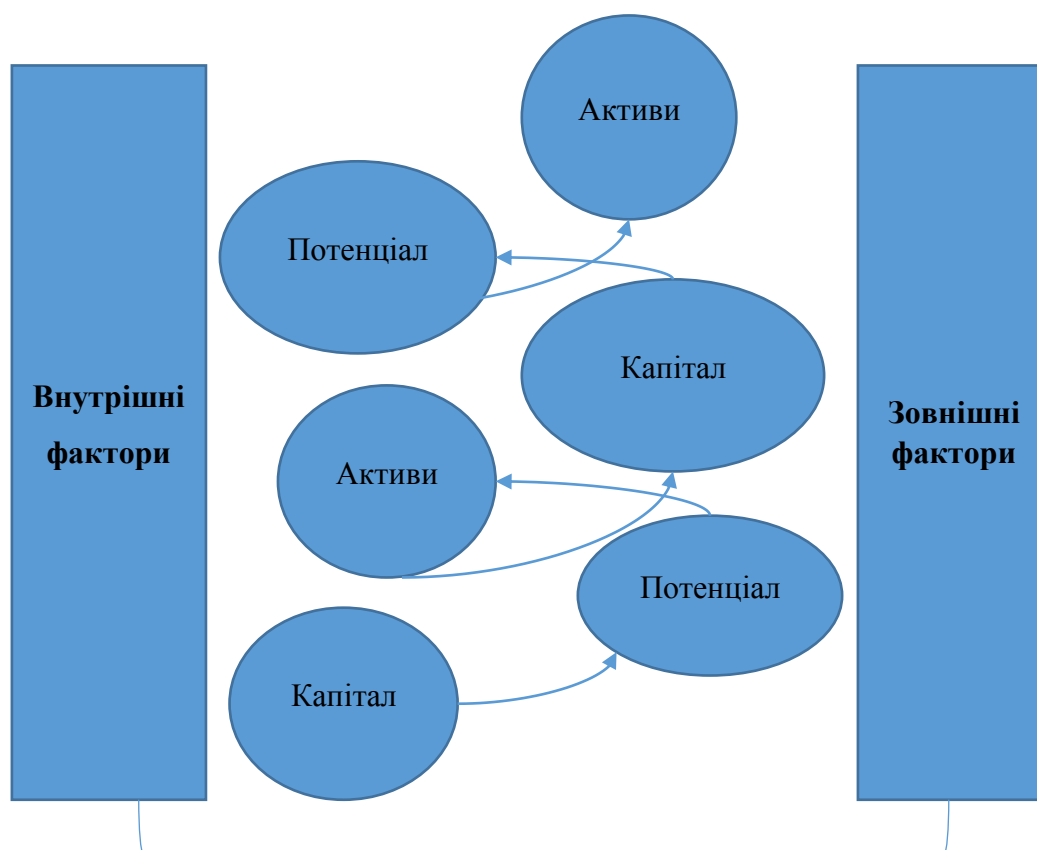


Рис. 4.2. Потрійна спіраль активів, потенціалу та капіталу

Потрійна спіраль набирає повні оберти при двох станах підприємницької діяльності:

1. Адміністративно-процедурному: наявність стратегічного управління.
2. Господарському: перехід до економіки знань.

Потрійна спіраль активно діє в умовах стратегічного управління, коли поставлено чіткі орієнтири, які виходять із обраної стратегії розвитку.

Список використаної літератури

1. Brooking A. Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise – New York: International Thomson Business Press, 1996. 214 p.
2. Бажан І. Економічна сутність та функції інтелектуального капіталу // Україна: аспекти праці, 2012. С. 30-35.
3. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність: підручник. К.: Знання, 2006. 431 с.
4. Геєць В.М. Характер перехідних процесів до економіки знань // Економіка України: політико-економічний журнал. 2004. №4. С. 4-14.
5. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании: практический курс – М.: Академия, 2008. 288 с.
6. Кубиній В.В., Косовілка Т.І., Маргітич В.В. Сутність інтелектуального капіталу в контексті стратегічного управління // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19-20 квітня 2018 р.). К.: КНЕУ, 2018. 503 [1] с. С.198-203.
7. Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском би знесе. М.: Издательский центр «Акционер», 2002.
8. Пепа Т. Економіка знань у контурі модернізаційного поступу // Теоретичні проблеми розвитку національної економіки. 2017 №1(9). С. 15-26. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/tmppdf/325.pdf>.
9. Сахненко О.І. Економіка знань: світовий досвід та перспективи впровадження в Україні // Економіка та інноваційний розвиток національного господарства. 2013 №7 (45). С. 57-59. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2013_7_15.pdf.

10. Світлична В.Л. Теоретичний базис нової парадигми суспільства – економіки знань // Економіка: реалії часу. 2015 №3(19). С. 184-193. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No3/184-193.pdf>.

11. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / [Мошак С.М., Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В.]. Мукачево: Карпатська вежа, 2017. 240 с.

12. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / пер. с англ. М.: Поколение, 2007. 368 с.

13. Теория управления / под ред. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. Издательство РАГС М.: 2003. 558 с.

14. Уткіна Ю.М. Інтелектуальний капітал як фактор забезпечення конкурентостійкості підприємств у глобальній економіці // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. №56. С. 58-67.

15. Хусаїнов Р.В., Янченко А.Ю., Руденко М.М. Економіка знань: сутність, складові, специфіка // «YoungScientist», № 11 (26) november, 2015. С 99-103. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2015_11_24.pdf.

16. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. М.: ИНФРА-М, 2005. 248 с.

Питання для самоперевірки

1. Проведіть дослідження сучасних наукових підходів до визначення поняття «інтелект» та зробіть їх порівняння.
2. Поясніть, за яких умов інвестиції перетворюються в капітал.
3. Чим капітал відрізняється від потенціалу та активів? Наведіть приклади.

4. Що означає потрійна спіраль розвитку? Яким чином активи, потенціал та капітал взаємопов'язані? Побудуйте ланцюг впливу (взаємовпливу) капіталу, активів та потенціалу.

5. Розробіть пріоритетні напрями розвитку інтелектуального капіталу в Україні (або на підприємстві).

6. Що таке інтелектуальна економіка? Назвіть її характерні ознаки.

Ситуаційні завдання

1. Дослідіть роль системи вищої освіти у формуванні інтелектуального капіталу підприємства.

2. Проаналізуйте динаміку інвестицій в інтелектуальний капітал у регіоні, використовуючи статистичні дані.

Тестові завдання

1. Система розумових якостей та здібностей людини, дія якої спрямована на вирішення різноманітних завдань, або система пізнання, яка склалася під дією виховання, освіти, дослідження навколишнього і внутрішнього світів людини, – це:

- а) інтелектуальний капітал підприємницької діяльності;
- б) інтелект;
- в) капітал;
- г) актив.

2. Інтелектуальний капітал підприємницької діяльності – це:

- а) інвестиції в людей, управління, культуру, техніку та технології, які забезпечують збільшення доданої вартості або (та) інноваційний прогрес;
- б) сукупні можливості населення до економічної, соціальної, інноваційної діяльності, підтримки необхідного рівня здоров'я і моральності, постійного розвитку навиків і здібностей, засвоєння і продукування нових знань і технологій, соціальної взаємодії і взаєморозуміння;

- в) вартісна оцінка можливостей і здібностей населення та їх здатність приносити дохід;
- г) суспільна комбінація особистісних властивостей, здібностей, знань і навичок людей, які використовуються чи можуть бути використані у суспільному виробництві на будь-якому етапі його розвитку.

3. Здатності та можливості окремої людини чи групи до генерування ідей та механізмів розвитку – це:

- а) людський потенціал;
- б) інноваційний потенціал;
- в) інтелектуальний потенціал;
- г) техніко-технологічний потенціал.

4. Чи є взаємозв'язок між інтелектуальним капіталом, потенціалом та активами в контексті інноваційної підприємницької діяльності:

- а) взаємозв'язок відсутній;
- б) взаємозв'язок дуже важко прослідкувати;
- в) між елементами обернений взаємозв'язок;
- г) взаємопов'язані потрійною спіраллю.

5. Інтелектуальний капітал – це:

- а) вартість сукупності наявних у нього інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, його природні й набуті інтелектуальні здібності та навички, а також накопичені ним бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами;
- б) реалізований людський потенціал, вартісна оцінка можливостей і здібностей населення та їх здатність приносити дохід;
- в) інтегральна здатність населення до трудової, інноваційної та підприємницької діяльності;
- г) сукупність сформованих і розвинутих внаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їх власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню

продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів свого власника.

6. Одна з форм життєдіяльності людини, сутнісна основа процесу створення інтелектуального продукту та відтворення інтелектуального капіталу – це:

- а) підприємницька діяльність;
- б) господарська діяльність;
- в) інтелектуальна діяльність;
- г) інноваційно-інвестиційна діяльність.

7. До інтелектуального капіталу не належать:

- а) знання, навички, творчі здібності;
- б) культура організації, технічне і програмне забезпечення;
- в) торгова марка, інформація та взаємозв'язки з клієнтами;
- г) правильної відповіді немає.

8. Інтелектуальний капітал як фактор проявляється через такі складові:

- а) технічну, технологічну, професійно-кваліфікаційну;
- б) соціально-культурну, організаційну;
- в) культурно-ментальну, історичну;
- г) природно-біологічну, освітньо-професійну.

Глосарій

Економіка знань, або економіка, заснована на знаннях (від англ. Knowledge economy) – це економіка, за якої рушійною силою прогресу є знання, зосереджені в людському капіталі, тобто людину розглядають не тільки як один із факторів виробництва (праця), але і як його результат.

Економіка знань – це економіка, за якої більшу частину валового внутрішнього продукту (ВВП) забезпечено діяльністю з виробництва, обробки, зберігання і поширення інформації і знань.

Інтелект – це когнітивна система, тобто система пізнання, яка склалася під дією виховання, освіти, дослідження навколишнього і внутрішнього світів людини.

Інтелектуальні активи – це активи економічної системи, які сформовані в результаті інвестицій в когнітивні системи, включають певний набір людських якостей і організаційних чинників.

Інтелектуальний капітал підприємницької діяльності – інвестиції в людей, управління, культуру, техніку та технології, які забезпечують збільшення доданої вартості або (та) інноваційний прогрес.

Капітал являє собою важіль, який використовується в процесі економічної діяльності і забезпечує отримання прибутку.

Концепт – ідея або сукупність ідей, які містять конкретний сенс.

Семантика – змістове навантаження поняття, терміну.

Синергетика – наука про відкриті системи, які саморозвиваються, самоорганізуються, самонавчаються.

Topic 5. Intellectual Property (IP) in Entrepreneurial Activity

5.1. The role of intellectual property in entrepreneurial activity

5.2. Branches of Intellectual Property

5.2.1. Industrial property

5.2.2. Copyright and related rights

5.3. Intellectual Property Protection

5.4. Intellectual Property Commercialization

5.5. Advantages and disadvantages of intellectual property protection

Understanding this Chapter will enable the reader to:

- recognize the importance and values of intellectual assets in entrepreneurial activity;
- identify objects of intellectual property rights, the peculiarities of their protection;
- determine possible ways to commercialize intellectual property.

Terms to know: intellectual property, intellectual property rights, intangible assets, patent, trademark, copyright, invention, trade secret, geographical indications, IP commercialization.

5.1. The role of intellectual property for entrepreneurship

The human potential is often realized in entrepreneurship as a result of creative and innovative activities, i.e. the creation of new technologies, devices, goods, the development of their design, advertising and other connected marketing and management activities.

Innovation is everything new that is created by independent scientists, researchers, inventors and/or companies and used in practice. Innovation can be product (new or improved products), technological (new or improved technologies),

marketing (new design, advertising, promotion or sales) and organizational or management (for example, new business model) [1] (see Topic 1, clause 7).

All these innovations can bring big profits to companies, as well as increase the value of the business by creating intangible assets (the Dodge car company was sold at a price of \$ 146 million, of which \$ 74 million was paid for such intangible asset as a brand).

Intangible assets are long-term assets of an enterprise that:

- do not have a material form
- able to bring economic benefits
- to which the company has rights (confirmed by patents, contracts or other documents)

Most intangible assets are the intellectual property of the company(except, for example, leases for buildings, quotas, etc. - such intangible assets do not apply to intellectual property).

Intellectual property is rights to intangible assets that are the results of intellectual activity (results from creations of the human mind, the intellect).

Intellectual property*as a legal category* is a legal opportunity for an owner to use intangible assets.

Intellectual property*as an economic category* – an intellectual resource for profit and other market benefits resulting from its commercialization.

“**Intellectual property right** shall be the rights of an entity to the results of intellectual, creative activity or to another object of intellectual property right established by this Code and by the other law” (Article 418, §1 of the Civil Code of Ukraine)

5.2. Branches of Intellectual Property

According Stockholm Convention Establishing the World Intellectual Property Organization (WIPO), Intellectual property “shall include the rights relating to:

- literary, artistic and scientific works,
- performances of performing artists, phonograms, and broadcasts,

- inventions in all fields of human endeavor,
- scientific discoveries,
- industrial designs,
- trademarks, service marks, and commercial names and designations,
- protection against unfair competition,

and all other rights resulting from intellectual activity in the industrial, scientific, literary or artistic fields” (Article 2, § viii) [2].

Intellectual property can be divided into such two groups (Fig. 5.1)

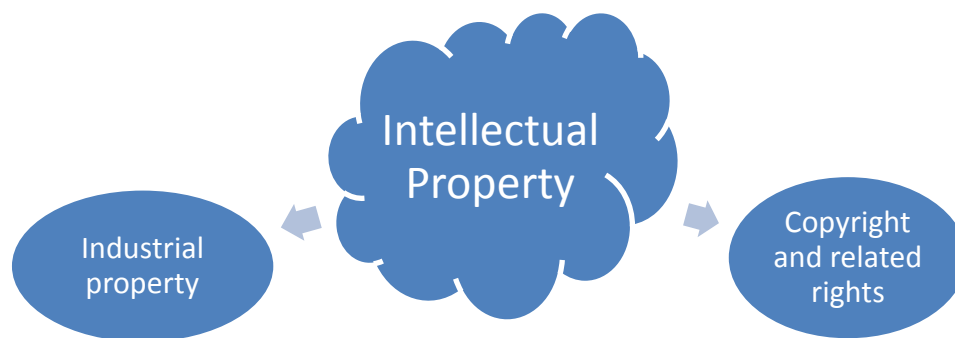


Fig. 5.1. Branches of Intellectual Property

Intellectual property can be combined into two large groups: industrial property and copyright. Industrial property is usually created as a result of research activities (objects of patent law), as well as commercial activities of the company (trademarks and other designations of goods and companies). Copyright and related rights usually arise from artistic and literary activities.

5.2.1. Industrial property

Industrial property unites objects of patent law, designations and trade secret (fig. 5.2). The objects of patent law include intellectual assets that are protected by patents. These are such objects as inventions, industrial designs and utility models (not registered in all countries).

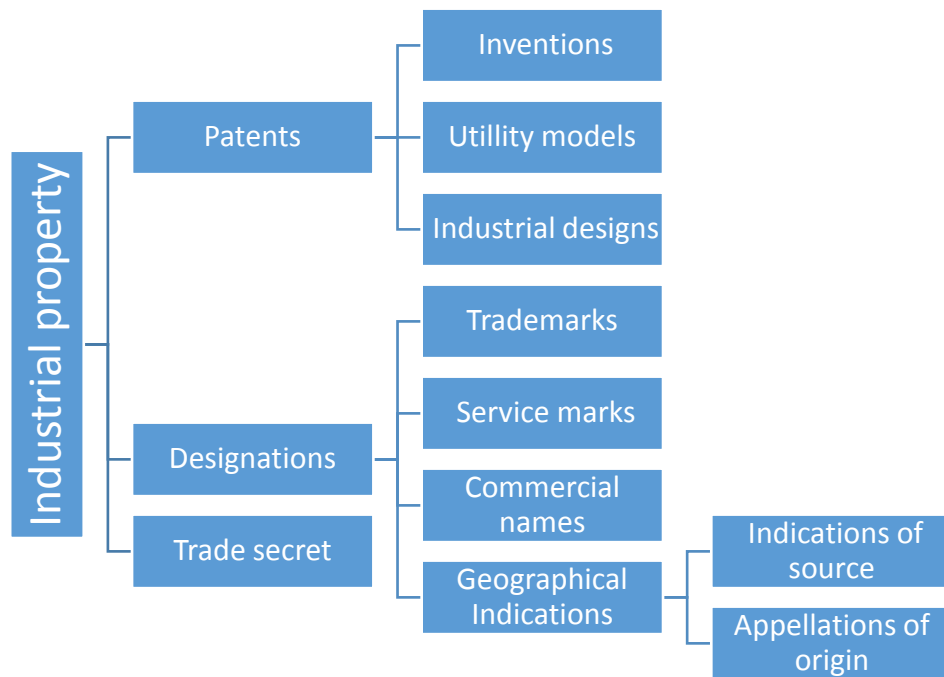


Fig. 5.2. Branches of industrial property

Patents

The invention is the result of intellectual, creative human activity in the form of a technological (technical) solution that meets the conditions of patentability.

Inventions are new solutions to technical problems. The invention should be distinguished from the **scientific discovery** that the Geneva Treaty on the International Recording of Scientific Discoveries (1978) interprets as “the recognition of phenomena, properties or laws of the material universe not hitherto recognized and capable of verification” (Article 1(1)(i)), i.e. scientific discoveries are broader concepts on which the invention is based.

The invention may be:

1) **Product:**

- device – machine, mechanism, device, etc., which are characterized by the presence of structural elements and connections between them, their mutual location, form of execution, parameters of elements and materials from which they are made;
- substance – individual chemical compounds, compositions (compounds, mixtures, solutions, alloys, etc.), products of nuclear transformation, which are characterized by qualitative and quantitative characteristics;

- strain of microorganisms, cultured cells of plants and animals – hereditary homogeneous cultures of bacteria, microscopic fungi, yeast, microorganisms, viruses, phages, somatic cells of plants and animals that are cultivated, etc.

2) **Method** – the process of performing actions on a material object (objects) with the help of material objects.

Utility models differ from other objects of industrial property in that their subject is only a constructive solution of the device (spatial composition, relative position of the device elements, its shape).

Industrial designs are aesthetic creations determining the appearance of industrial products [3].

Industrial design is the result of human creativity in the field of artistic design. The object of such activities may be: form, drawing or coloring or their combinations that determine the appearance of the industrial product and are designed to meet aesthetic and ergonomic needs.

The industrial design can be: three-dimensional (model), flat (picture) or combined.

Designations

Trademarks of goods and services (trademarks and service marks) are the original designations by which the goods and services of some companies are distinguished from goods and services of others.

A mark for goods and services differs from other objects of industrial property in that it cannot exist by itself (it exists only with certain types of goods or services).











Functions of trademarks and service marks:

- individualization and identification of the product, its manufacturer or seller;
- advertising of goods or services;
- an indication of a certain quality of goods or services;
- promoting the memorization of a product or service.

Trade marks consist of signs that can include elements (table 5.1).

Table 5.1

Types of trademarks (examples)

<i>Traditional trademarks</i>	
Text symbols (letters, words)	 
Graphic signs	 
Mixed characters containing both text and image (logos)	 
Slogans	<p>“Holidays are coming” (Coca-Cola)</p> <p>“The milk chocolate that melts in your mouth, not in your hand” (M&Ms, 1954)</p>
<i>Non-traditional trademarks</i>	
Shape/Packaging of Goods	 
Smell	<p>"Smell of horse sweat" for leather car seats Mustang brand</p> <p>freshly cut grass for tennis balls</p>
Colours	 <p>EU colour trade mark no. 000031336, owned by Kraft Foods Schweiz Holding GmbH</p>  <p>the colour red (Pantone 18-1663TP) applied to the sole of a shoe in Louboutin</p>
Sounds	<p>four notes of Intel</p> <p>the roar of a lion in the "Metro Goldwyn Mayer" advertisement</p>
Movement	 <p>Lamborghini has registered a movement by which the doors open in parallel</p>

Commercial name is a permanent designation of an enterprise (firm, company, etc.) or an individual on whose behalf production or other activities are carried out.

Geographical indication “is a sign used on products having a specific geographical origin and whose qualities and/or reputation are attributable to that origin” [4, P. 50].

Geographical indication is the name of the geographical place from which the product originates (for example, Champagne in France); it is used as the name of the product or as part of this name; in the geographical place defined by this name there are characteristic conditions and/or the human factor giving to the goods of certain qualities or other characteristics; The product designated by this name has certain qualities, reputation or other characteristics, mainly due to the natural conditions and/or human factors characteristic of the geographical location, at least the main component of the designated name is produced and/or processed within the specified geographical location.

Trade secret

Trade secret is information that in whole or in some form and the totality of its components is unknown and is not easily accessible to persons who normally deal with the type of information to which it belongs, therefore has commercial value and has been the subject adequate to the existing circumstances measures to maintain its secrecy, taken by a person who legally controls this information (Part 1 of Article 505 of the Civil Code of Ukraine).

Trade secret is information related to the production, technology, management, financial and other activities of an economic entity that is not a state secret, the disclosure of which may harm the interests of the economic entity (Article 36 of the Civil Code of Ukraine)

Three requirements for information as a trade secret to obtain its protection:

- The information must have actual or potential commercial value due to its unknowingness to third parties.
- Information should not be freely accessible on legal grounds

- The owner of the information is required to take measures to protect its confidentiality.

Compliance with these requirements allows the company to prove in court that the information is a trade secret and obtain its protection.



The main task is to protect commercially valuable technologies or information that gives a competitive advantage:

- Formulas
- Manufacturing process or method
- Business strategies
- Management information
- Compilations (for example, client list)
- Design

Examples of known facts about companies' trade secrets are given in table 5.2

Table 5.2

Trade secrets of companies

Product	Trade secret
	<p style="text-align: center;">Campari</p> <p>A blend of natural ingredients such as herbs, spices, bark, fruit, fruit peel. It is believed that only one person knows the full recipe</p>
	<p style="text-align: center;">Coca-Cola</p> <p>The exact recipe for Coca-Cola's natural flavors is a trade secret. Other components of the drink are indicated on the label</p>

5.2.2. Copyright and related rights

Business companies protect some of their intangible assets by copyright. Such assets as “computer programs or software; content on websites; product catalogs; newsletters; instruction sheets or operating manuals for machines or consumer

products; user, repair or maintenance manuals for various types of equipment; artwork and text on product literature, labels or packaging; marketing and advertising materials on paper, billboards, websites, and so on” [5].

Copyright law grants creators (authors, composers, computer programmers, website designers and so on) legal protection for their literary, artistic, dramatic and other types of creations. “Related rights” refer to the category of rights granted to performers, phonogram producers and broadcasters” [5].

The objects of related rights include:

- **performance** is the result of the creative activity of an actor, singer, musician, conductor, dancer or other person who in any way performs works of literature or art;
- **phonograms** are a sound recording of any performance or other sounds;
- **videograms** are video recording of any performance or other images;
- **broadcasts** (programs) of broadcasting organizations are programs designed to transmit to subscribers of radio or television programs over the air (Article 35 of the Law of Ukraine "On Copyright and Related Rights").

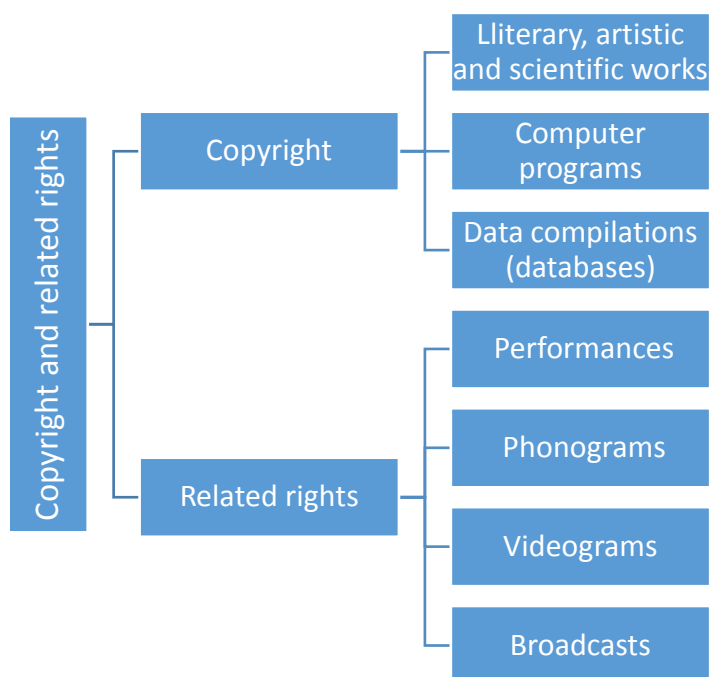


Fig. 5.3. Branches of copyright and related rights

Common features of copyright and related rights are:

- The rights of authors of copyright and related rights are generated by the very fact of their creation;
- Transformation into relevant objects occurs immediately after publication and embodiment on a tangible medium;
- The creation and implementation of copyright and related rights does not require any formalities;
- Do not have protection capacity, i.e. do not require special examination, design of the work, its registration.

Protection capacity is the compliance of an object of intellectual property with legally recognized criteria, the presence of which is necessary to provide the claimed object of legal protection.

5.3. Intellectual Property Protection

As mentioned above, intellectual property is a great source of value and benefits for a company. At the same time, this may be the reason for the unfair use by some companies of the intellectual property of other companies. Therefore, IP must be protected, which is usually done by registering IP rights and obtaining patents and certificates confirming authorship and material rights to such objects, or by keeping commercial information secret.

Patent for invention is “an exclusive right granted by the government for an invention that is new, involves an inventive step and is capable of industrial application” [6].

It follows that the *patentability of the invention* takes place in the case of:

- 1) novelty (different from what exists now)
- 2) inventive step (unobvious decision as confirmed by experts in the relevant field)
- 3) industrial application (practically applicable).

It is important to remember about *time and territory limitations* of patent protection:

- patent rights are valid for a certain time (usually 20 years).

- protection has a territorial character, i.e. operate only in the territory that indicated in the patent application (usually a national jurisdiction).

Different types of intellectual property have the appropriate requirements and terms of protection (table 5.3).

Table 5.3

Protection of intellectual property

Intellectual property	Requirements for granting protection	Legal instruments of protection
Invention	Novelty, inventive step, industrial application	Patent (20 years)
Utility model	Novelty, industrial application	Patent (10 years)
Industrial design	Novelty, industrial application	Patent (10 years)
Trademark	Recognition capacity, lack of grounds for refusal of legal protection	Certificate (unlimited if renewal of registration)
Geographical indication	reflect specific features or qualities of the region of origin	Certificate (granting by the relevant state authority)
Copyright	must be creative, exist in some objective form	protection arises automatically from the moment of publication, if necessary, a copyright certificate can be obtained (acting throughout the author's life, plus 70 years after death for a literary work, plus 50 years for photography)

It is necessary to actively *protect intellectual property abroad*, especially in countries where:

- products or services are advertised;
- products or any their parts are made;
- research and development of product are conducted;
- products are overloaded;
- possible business expansion;
- there may be problems with counterfeiting.

On the other hand, obtaining foreign patents is expensive, so it needs to consider the costs of patenting in each market, whether the main competitors work there and is it difficult to enforce a patent in this country.

5.4. Intellectual Property Commercialization

Commercialization of intellectual property is the process of using intellectual property for profit or other benefits.

The value of the world's most expensive brands demonstrates the potential for commercialization of intellectual property very well (the *brand* is a popular well-known trademark). The value of the five most valuable brands in 2019 are Amazon (\$315.5 billion), Apple (\$309.5 billion), Google (\$309 billion), Microsoft (\$251.2 billion), Visa (\$177.9 billion) [7].

The President of Coca-Cola stressed the importance of intangible assets, suggesting that if the company suddenly lost all its buildings, factories, offices and car fleets, then Coca-Cola could resume all activities in a year only through revenue from trademarks, franchises, patents, licenses and other intangible assets.

Different ways of commercialization IP:

a) **Directly** using in own production (it allows the IP right holder to receive the maximum profits due to the monopoly right on realization of innovations)

b) **Transfer** of IP rights:

- Assignment of IP rights (sell the IPR to someone else)
- Transfer of the right to use IP:
 - license agreement (license the IP rights to others);
 - commercial concession agreement (franchise)

c) **Consolidation** of intellectual property with other owners (companies) of IP rights by establishing joint ventures and other cooperation providing complementary assets.

5.5. Advantages and disadvantages of intellectual property protection

Each type of intellectual property protection has its advantages and disadvantages. They are related to the duration of protection, the need for registration, the complexity and cost of registration, the necessity to renew registration and territorial restrictions (table 5.4).

Table 5.4

Advantages and disadvantages different types of protection

Type of protection	Advantages	Disadvantages
Patent	<ul style="list-style-type: none"> • strong monopoly right • effective protection if other researchers independently make the same invention • sustain competitiveness 	<ul style="list-style-type: none"> • disclosure information in filing a patent • protection by the patent is only 20 years • patent system complexity and high costs of registration • territorial limitations of protection • must meet the requirements of patentability
Industrial designs	<ul style="list-style-type: none"> • sustain competitiveness • less stringent requirements for registration than an invention 	<ul style="list-style-type: none"> • protection is only 10 years • territorial limitations of protection • registration costs • must meet the requirements of patentability
Trademark	<ul style="list-style-type: none"> • effective against similar goods or well known (famous) marks • product identification • advertising • sustain competitiveness • long time protection 	<ul style="list-style-type: none"> • territorial limitations of protection • registration costs • registration for specific class of goods • renewals required
Trade secret	<ul style="list-style-type: none"> • not related to registration costs • sustain competitiveness • long time protection • may be protected immediately 	<ul style="list-style-type: none"> • difficult to enforce, as the level of protection is considerably weaker than for patents • using “reverse engineering” (research of the composition or structure of a product, technology, program, substance of other companies for the purpose of own reproduction) • others can independently legally developed the same invention and patent it
Copyright	<ul style="list-style-type: none"> • long period of duration • does not require any formalities • does not require special expertise • sustain competitiveness • secure the original aspects of packaging and instruction manuals expressions 	<ul style="list-style-type: none"> • weaker than patent protection • does not protect basic idea but expression only

Activity

1. Please explain the importance of intellectual property and its protection for entrepreneurship
2. Make a presentation to demonstrate the various intellectual assets of any well-known innovative company (e.g. Apple, Tesla, Samsung)
3. Case for analysis

Ballpoint pen [8]

On April 25, 1938, Hungarian inventor Laszlo Biro received a patent for his ballpoint pen. Biro sold the first license for the production of his ballpoint pens in Paris, but the British really established their mass production - these pens were actively used in the aviation industry. In 1943, Laszlo Biro immigrated to Argentina, received an Argentinean patent for his invention and set up “Eterpen” ballpoint pen factory. The annual sale of Biro pens reached 7 million pieces.

But the tremendous commercial success was local and the inventor decided to enter the American market. When Biro decided to get an American patent, it turned out that he was ahead by Milton Reynolds from Chicago. Mr. Reynolds had already visited Argentina and appreciated the profitability of the enterprise by patenting Laszlo's invention in the USA. He executed documents in his name; in fact he simply stole Biro's invention. The litigation ended not in favor of the real author because it was his mistake not to register a patent in America.

But the pens did not work well: they leaked and the ink quickly dried out.

In 1950, the Frenchman Marcel Bich bought Biro's patent and seriously modified it. It called this pen ‘Crystal’, patented it in the USA and founded the famous company BiC. This company is today one of the largest manufacturers and sellers of ballpoint pens.

Questions for discussion

1. What intellectual property did Laszlo Biro have and what kind of protection did he use?
2. Did the inventor take into account the territorial limitation of patent protection?

3. Was the inventor able to commercialize his intellectual property? If so, how many times and how?

4. What would you do if you came to another country with your invention?

Glossary

Commercial name is a permanent designation of an enterprise (firm, company, etc.) or an individual on whose behalf production or other activities are carried out.

Commercialization of intellectual property is the process of using intellectual property for profit or other benefits.

Intellectual property is rights to intangible assets that are the results of intellectual activity (results from creations of the human mind, the intellect).

Invention is the result of intellectual, creative human activity in the form of a technological (technical) solution that meets the conditions of patentability.

Geographical indication is a sign used on products having a specific geographical origin and whose qualities and/or reputation are attributable to that origin.

Patent for invention is an exclusive right granted by the government for an invention that is new, involves an inventive step and is capable of industrial application.

Reverse engineering is research of the composition or structure of a product, technology, program, substance of other companies for the purpose of own reproduction

Scientific discovery is the recognition of phenomena, properties or laws of the material universe not hitherto recognized and capable of verification.

Trademarks of goods and services (trademarks and service marks) are the original designations by which the goods and services of some companies are distinguished from goods and services of others.

Trade secret is information related to the production, technology, management, financial and other activities of an economic entity that is not a state secret, the disclosure of which may harm the interests of the economic entity.

Utility models protect constructive solution of the device (spatial composition, relative position of the device elements, its shape).

Industrial designs are aesthetic creations determining the appearance of industrial products.

Recommended literature

1. Oslo Manual 2018 GUIDELINES FOR COLLECTING, REPORTING AND USING DATA ON INNOVATION. – URL: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>

2. World Intellectual Property Organization (WIPO) Convention Establishing the World Intellectual Property Organization (as amended on September 28, 1979) (Authentic text) <https://wipolex.wipo.int/en/text/283833>

3. WIPO Intellectual Property Handbook https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/489/wipo_pub_489.pdf

4. The European IPR Helpdesk <http://www.iprhelpdesk.eu/sites/default/files/2018-12/european-ipr-helpdesk-your-guide-to-ip-in-europe.pdf>

5. Creative expression. An introduction to Copyright and Related Rights for Small and Medium-sized Enterprises. <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=152&plang=EN>

6. Inventing the Future. An Introduction to Patents for Small and Medium-sized Enterprises. <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4350&plang=EN>

7. IT'S GOOD TO BE IN TECH The Most Valuable Brands In The World, Visualized. Digg Jun 18, 2019. <https://digg.com/2019/most-valuable-brands-visualized>

8. Ласло Биро – человек изменивший систему чистописания. Startup news <https://www.startup.org.ua/2016/09/biro.html>

Topic 6. Economic safety in entrepreneurship

6.1. The definition of economic safety

6.2. Indicators of economic safety of the enterprise

6.3. Comprehensive system for ensuring economic safety of business activities

6.4. Human capital management strategy and HR strategy of the enterprise

6.5. Customer orientation as a factor of human capital in the economic safety of entrepreneurship

6.6. Internal corporate social responsibility as a factor of human development

6.7. Corporate social responsibility

Understanding this Chapter will enable the reader to:

- will be able to have a general idea of economic safety in entrepreneurship
- independently conduct macroeconomic analysis,
- study the economic structure and its parameters,
- be able to competently study and solve the problem in the field of economic security.

Terms to know: economic safety, economic independence, economic competitiveness, resource potential, internal balance, financial safety, human resources safety, comprehensive system, economic feasibility, economic motivation, social lifts, human potential, corporate social responsibility, customer orientation.

6.1. The definition of economic safety

The category "economic safety" is an integral part of modern economic theory. It has its own subject and specific research methods. The criterion of economic safety is an assessment of the state of the economy from the point of view of ensuring economic safety, i.e. an assessment of social stability, economic independence, economic competitiveness, resource potential, and the integrity of the country's economic space. Most authors characterize economic safety as the stability of the economic system to the impact of external and internal factors, and stability requires its development. Sustainability and development require a dynamic approach to the problem of economic safety. This is primarily due to the fact that economic safety indicators can and should change over time.

Economic safety of entrepreneurial activity can be defined as the protection of vital interests of the company from internal and external threats, i.e. the protection of the company, its human and intellectual potential, information, technology, capital and profit, which is provided by a system of measures of a special, legal, economic, organizational, engineering and social nature [2].

The role of entrepreneurship in ensuring economic safety is twofold. On the one hand, there is a need for small and medium – sized businesses to implement their own economic safety, and on the other hand-not to interfere, to promote the economically safe operation of regional and state systems. This position is confirmed by the research of Professor V. V. Chernova, who believes that " ... the economic safety of the country depends on the internal balance of economic interests of economic entities at all levels»

Economic safety of business activity provides for a set of measures that guarantee the stability of functioning, financial and commercial success, the use of advanced scientific and technical achievements and social development of the commercial structure. It is provided by a system of measures implemented by the state, the company's management, as well as specially created structures.

The purpose of ensuring economic safety of entrepreneurship is:

- prevention of possible damage to its activities;

- protection of the company's rights;
- protecting employees and property from external and internal threats;
- conservation and efficient use of financial, material and information resources;
- timely detection and suppression of various offenses, prevention of the causes and conditions that give rise to them;
- as well as preventing emergencies or minimizing their negative consequences.

Based on the need to achieve the goals of ensuring economic safety of business activities, it is possible to determine the list of main tasks to be solved by the safety system:

- assessment of the firm's reliability and degree of protection from internal and external threats;

- timely detection of attacks on the company's resources and effective prevention of threats to management and staff based on a comprehensive approach to safety;

- identifying the causes and conditions that contribute to causing financial, material and moral damage to the interests of the company, disrupting its normal functioning and development;

- obtaining the necessary information to develop optimal management decisions on the strategy and tactics of sustainable economic activity;

- study of partners, clients and competitors, ensuring the safety of the company's external activities;

- creating conditions for compensation for material and moral damage caused by illegal actions of legal entities and individuals, reducing the negative consequences that have occurred in the event of a violation of economic safety;

- providing appropriate influence on the formation of a favorable opinion of the commercial structure among partners and clients;

- collection, analysis, evaluation and forecasting of data that characterize the state of the entire complex of the company's safety system, monitoring the effectiveness of its functioning.

The main factors of reliable operation of the enterprise and its progressive development are qualified personnel and appropriate material, intellectual and information resources. In this regard, activities to ensure economic safety include the following main areas: effective personnel management; protection of material assets and finances of the enterprise; protection of intellectual property; protection of information resources of the company. Thus, an integrated safety system is an organized set of special bodies, services, tools, methods and measures that protect the vital interests of individuals and legal entities and commercial structures from external and internal threats.

Economic safety of an enterprise is a state of its protection from the negative influence of external and internal threats and destabilizing factors, which ensures the stable implementation of the main commercial interests and goals of the authorized activity. Ensuring the economic safety of an enterprise is aimed at a comprehensive impact on potential and real threats (risks), which is the basis for ensuring maximum stability of its functioning, allowing it to successfully operate in unstable conditions of the external and internal environment. Economic safety of the enterprise includes such components as: financial, information, technical and technological, legal, environmental, and personnel safety (fig. 6.1).

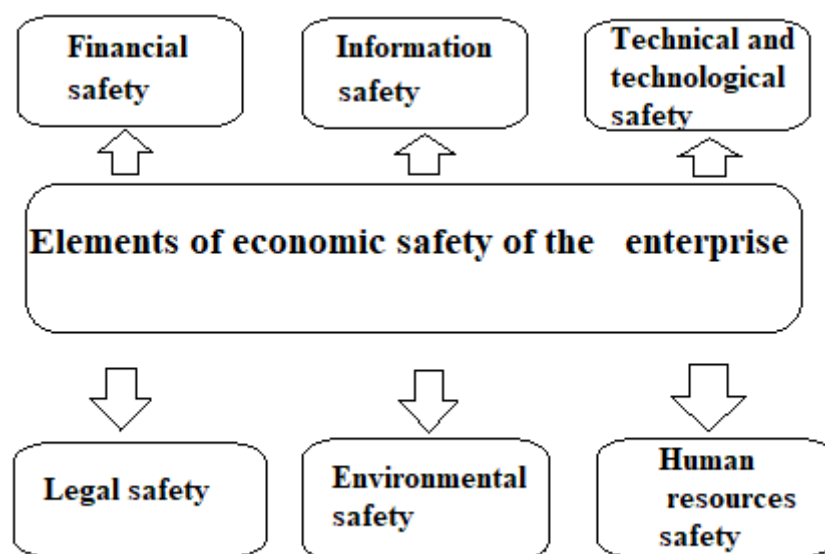


Fig 6.1. Elements of economic safety of the enterprise

Financial safety of the enterprise. The essence of financial security of an enterprise is the ability of an enterprise to independently develop and implement a financial strategy in accordance with the goals of the overall corporate strategy, in an uncertain and competitive environment. The main condition for financial security of an enterprise is the ability to resist existing and emerging dangers and threats that seek to cause financial damage to the enterprise or undesirable changes in the capital structure, or forcibly liquidate the enterprise. To ensure this condition, the enterprise must maintain financial stability, balance, ensure sufficient financial independence of the enterprise and flexibility in making financial decisions.

The indicators of financial safety, or rather, their threshold values, it is important to consider for the development of all parts of production, forming positive, constructive trends in the financial safety and economic safety in general.

Information safety. It is usually understood as the protection of information and the entire company from deliberate or accidental actions that lead to damage to its owners or users. Ensuring information security should be aimed primarily at preventing risks, and not at eliminating their consequences. It is the adoption of precautionary measures to ensure the confidentiality, integrity, and availability of information that is the most appropriate approach to creating an information security system.

Technical and technological safety of the enterprise. The essence of the technical and technological component of the economic safety of the enterprise is how much the level of technologies used at this enterprise corresponds to the best world analogues. An important point here is the problem of whether these technologies have the potential for development and their future competitiveness with substitute technologies, whose influence on the technological development of the modern economy is increasing every day.

For enterprises in the material sphere, technical and technological security includes the following main stages:

- 1) analysis of the market of technologies for the production of products similar to the profile of this enterprise;

2) analysis of the company's own technological processes, finding internal resources to improve the technologies used;

3) development of a technological strategy for the development of this enterprise, which includes:

- identification of promising products;
- planning a set of technologies for the production of these items;
- planning the budget for the technological development of the enterprise;
- development of a General plan for the technological development of the enterprise.

4) operational implementation of plans for technical development of the enterprise in the course of its economic activities;

5) analysis of the results of the application of measures to ensure the technical and technological component of the economic safety of the enterprise.

Legal safety. Ensuring the legal component of an organization's economic safety should include all stages of analyzing threats of negative impacts on the organization's legal security, evaluating the current level of ensuring this component, and developing and implementing a planned set of measures to improve the organization's legal security.

There should also be a situation analysis and case analysis, which will significantly improve the effectiveness of ensuring the legal component based on a detailed analysis of similar precedents. The effectiveness of these methods is due to the significant standardization and universality of cause-and-effect relationships in solving emerging problems related to this component of the organization's economic safety.

Environmental safety of the enterprise. Environmental safety ensures compliance of the organization's environmental activities with regulatory requirements by means of developed measures, both organizational and technical, that make up a whole complex. It should be noted that the competitiveness of an enterprise is largely determined from the point of view of environmental activities of this organization. Thus, the introduction of environmental technologies helps to save

energy and other resources, which in turn affects the profitability of production, productivity, and attractiveness for foreign investment. Compliance with environmental safety standards will ensure compliance with the requirements set out in the legislation. First of all, this is implemented by a set of measures aimed at identifying factors that affect the health and life of employees working at the enterprise, and the environment.

Human resources safety is the process of preventing negative impacts on the economic safety of an enterprise by eliminating risks and threats associated with personnel, their intellectual potential and labor relations in General. Scientific researches show that the most difficult link in the safety system is a person, and it is the human factor that can have a critical impact on the success of the company and the very existence of the company. That is why personnel safety occupies a leading place in the structure of economic safety. Personnel permeate all components of the enterprise's economic safety.

To ensure a high level of personnel safety at the enterprise, it is necessary to develop a strategy for personnel management. A human resources strategy should be understood as a specific set of basic principles, rules, and goals for working with personnel, which are specified taking into account the types of organizational strategy, organizational and human resource potential (human resource), and the type of personnel policy of the organization. HR strategy is a key element of any modern organization's HR management system. In order for the HR strategy to become a guide to action, it needs to be supplemented with human capital measurement data and analysis.

A set of indicators makes it possible to take measures to prevent threats. If all indicators are within the acceptable limits of their thresholds and these thresholds are not reached at the expense of each other, the highest degree of safety will be achieved. Accordingly, outside of the values, the firm becomes vulnerable to third-party takeover, loses the ability to develop, and its competitiveness decreases. Indicators reflect critical points in the development of the enterprise's economy,

ignoring which can lead to a decrease in the level of production and the standard of living of people.

6.2. Indicators of economic safety of the enterprise

Indicators of economic safety of an enterprise are indicators of the level of economic safety that allow you to identify pain points in its activities, identify key areas and the most effective ways to eliminate threats to the company's activities. A set of indicators makes it possible to take measures to prevent threats. If all indicators are within the acceptable limits of their thresholds and these thresholds are not reached at the expense of each other, the highest degree of safety will be achieved. Accordingly, outside of the values, the firm becomes vulnerable to third-party takeover, loses the ability to develop, and its competitiveness decreases. Indicators reflect critical points in the development of the enterprise's economy, ignoring which can lead to a decrease in the level of production and the standard of living of people .

The following indicators are distinguished:

1. Production (assessment of product competitiveness, level of capacity utilization, stability of the production process, development of new developments, production dynamics, etc.);
2. Financial (the amount of necessary investments, the share of internal sources of financing, equipment and materials, the volume of expected sales);
3. Social (human resources potential, wage arrears, the level of remuneration compared to the average for the region and industry).

6.3. Comprehensive system for ensuring economic safety of business activities

In modern market conditions, the problem of security of both the individual and the enterprise as a whole, with an emphasis on economic safety, is of particular importance.

A comprehensive system for ensuring economic safety of business activities is an organizational and legal measure aimed at preventing economic losses (negative

activity of an individual or legal entity, or a group of individuals). The system is based on a concept consisting of a goal, task, object, subject, tactics and strategy for ensuring security. The purpose of the system is to minimize external and internal threats to the economic condition of the business entity. The tasks are to forecast and prevent threats, analyze and evaluate the identified ones, and, as a result, make decisions on the organization of activities aimed at their elimination.

The organization and functioning of an integrated system of economic safety of entrepreneurial activity in order to maximize the efficiency should be based on the following principles: legality, economic feasibility, to combine preventive action and reaction to what is happening, the system should function continuously differentiated (range of responses depending on the degree of threats), as well as coordinated with the economic-legal base and other units of the security service, be controlled by the management of the business entity.

Large enterprises can afford to have their own economic safety service responsible for protecting the economic safety of business activities. More small entrepreneurs if necessary, call in a licensed service.

In the modern economy, the development of human capital is given great importance. Human resources play an important role in the activities of an individual enterprise, as well as influence the development of the region and the country.

Human development is aimed at improving the competitiveness of human resources, labor and social sectors of the economy.

The role of human capital in the organization's activities is evaluated from different positions, but with the same result is the fact that a single person as an employee and a human labor collective are the main value of any economic entity. The reason for this is the impact of the quality of human capital on the competitiveness of the organization.

Human capital is the only factor of production that is simultaneously consumed and developed in the process of use, which gives it a multiplicative, or "double" value. The effect of multiplication is that as a result of the production process for the purpose of creating a life good, the creative value of human capital "at the exit" exceeds its

value "at the entrance". Modern personal success of a person is determined not by character traits that allow achieving high results, but by the possession of competencies (the ability to solve problems and make decisions in a certain professional area). The formation of competencies, and hence the increase of human capital, occurs in the process of training and during practical activities. According to K. G. Abazieva: "The growth of human development sustainability is the result of increasing the efficiency of investments in human capital." More and more important characteristics of human capital are becoming: creativity, the ability to generate ideas, mobility (not tied to the territory), self-learning. In the development of these components, much depends not only on the person himself, but also on the organization in which he works. In this regard, the urgent task of modern organizations is the development and increase of human capital, which leads not only to the personal development of employees, but also to the growth of the company's value.

6.4. Human capital management strategy and HR strategy of the enterprise

The company's human capital management strategy consists of several interrelated elements (table 6.1).

Table 6.1

Staff	employees who are members of the organization, their skills and competencies at the time of hiring, the skills and competencies that they have developed in the process of training and gaining practical experience, the level of qualifications, the quality of working life of employees
Labor process	the implementation of labor functions, the extent of teamwork and interdependence between the organization's divisions, the role of technology
Management structure	how employees can act on their own, the degree of management and control by managers, the intervals between control checks, performance management and work procedures
Information and knowledges	how the mutual exchange of information flows between employees and external contractors is implemented using formal and informal means
Making decision	who makes important decisions and how, the degree of decentralization, participation in decision-making
Reward	how monetary and non-monetary incentives are used, what is the risk fee, individual and group rewards, direct rewards, or deferred rewards in the form of career growth

HR strategy allows you to create a competitive advantage based on effective personnel management, one of the obvious advantages of which is its non-reproducibility. At the same time, the key prerequisite for creating a competitive advantage is the ability to produce products or services that differ from those of competitors, largely due to the formation and improvement of relations of cooperation and partnership between personnel and the organization, the development of intellectual capital. The personnel strategy at modern enterprises is implemented in several directions. First, it is a policy for managing the number of staff, which sets goals and defines strategic approaches to solving tasks related to:

- with the involvement of new employees to replace the created or vacant jobs;
- with the reduction of the organization's staff.

Second, it is a policy for the development of human capital, within which goals are formulated and strategic approaches to solving problems related to the organization are defined:

- professional development of all employees;
- filling managerial positions in the organization.

Third, it is the policy of the organization of labor of personnel, within which goals are formulated and strategic approaches to solving problems related to the organization of labor of employees of production units are defined.

Fourth, it is a staff motivation policy that sets goals and defines strategic approaches to solving tasks related to the organization:

- economic motivation of employees;
- moral motivation of employees.

Fifth, it is a policy of social and psychological support for staff, which defines goals and strategic approaches to solving problems related to the organization:

- socio-economic support for employees;
- psychological support for employees.

Such concretization of the HR strategy and bringing it to strategic objectives and individual actions is embodied in the strategic plan - a document containing specific

objectives and activities to implement the strategy, their timing and responsible parties for each task.

Strategy staff should contribute to: strengthening the capacity of the organization (staff management), meet the competitors in the relevant market, to leverage their strengths and weaknesses in the external environment; the expansion of the organization's competitive advantage through the creation of conditions for development and efficient use of labor potential, the formation of a qualified, competent staff; full disclosure of abilities of staff to creative and innovative development to achieve, as the objectives of the organization and personal goals of employees.

For the company's management, it is important to take into account not only the material component of the quality of working life, but also its social components (whether the employee feels comfortable in the organization from a psychological point of view). In order to improve the quality of work life as an element of personnel security, the company needs to conduct a survey of employees in order to find out how satisfied employees are with their work and working conditions. Based on the survey, the organization should develop tools aimed at improving the quality of working life. It is important for the organization to maintain high motivation of employees, which allows to increase productivity, make creative decisions, and in this regard, not only material, but also moral motivation of employees plays a significant role.

The implementation of "**social lifts**" and other non-material incentive tools in the organization will motivate employees to perform highly effective work. We can talk about assessing the quality of working life from the position of an employee and from the position of an employer. So, from the position of an employee, indicators are the degree of satisfaction with work, the possibility of career growth, self-realization, the psychological climate in the team and other indicators. From the employer's point of view, the main components of the quality of working life are labor productivity, staff turnover, the number of conflicts in the enterprise, labor discipline, and the degree of initiative of employees. It should be noted that it is impractical to consider indicators of the quality of working life in isolation (only from the position of an employee or employer), since they are interrelated.

It is important to take into account the legal aspects of work at the enterprise (legislation and regulations, the company's system of remuneration and incentives, the process of forming the company's personnel). The determining factor in the modern economy should be considered technical, since the quality of working life currently depends not so much on the above factors, but on the degree of implementation of scientific achievements in enterprises, in particular, the level of technical equipment.

6.5. Customer orientation as a factor of human capital in the economic safety of entrepreneurship

Human capital is a set of human qualities that determine their readiness for effective work and provide an opportunity for economic growth at the micro - and macro-economic level. In the economic sense, human capital is understood as a combination of public and private investment in a person, as well as the costs of families and people themselves for the development of their labor potential and the implementation of highly effective professional activities. The organization's human capital is currently considered the main source of competitive advantage [5].

In socio-economic and service professions, great importance is attached to professionally important qualities that determine the interaction of the service producer and their consumer. Satisfaction with the quality of services includes not only satisfaction with the service itself, but also with the quality of service. At the same time, taking into account competition, it is service satisfaction that can determine customer loyalty to the organization. Most authors point out such qualities as the ability to identify a target group, understanding and foreseeing the needs of customers, and building relationships with them as important components of customer orientation.

Customer feedback, individual communications and long-term relationships, customer retention orientation.

Customer orientation is based on a number of competencies that determine this quality. we will highlight the following socio-psychological characteristics:

1. Planning activities with the client and self-organization of this work.

2. Willingness to interact with complex, problematic clients, working with which requires a lot of time, effort, restraint and flexibility in communication.

3. Tolerance for everyday difficulties in working with clients, the willingness of the employee to neglect the convenience for the sake of effective interaction with the client.

4. self-Education – the employee's readiness to independently improve their skill level, develop qualities that contribute to effective work with clients.

5. activity Reflection – the employee's tendency to self-analyze their work with the client in order to understand both successful and erroneous actions.

However, there is a question about the significance of socio-psychological qualities of employees in the effectiveness of the organization. The key aspect of this problem is the relationship of competence characteristics with economic indicators, primarily with economic efficiency. We suggest that competence, including customer orientation, is considered as one of the forms of personal effectiveness.

Human capital, in our view, can be directly linked to economic efficiency in relative terms:

$$\mathbf{HC} = f(kX)$$

where **HC** is the organization's human capital, **X** is an indicator of economic efficiency, and **k** is a coefficient that determines the relationship between labor efficiency and economic efficiency.

The specific economic efficiency of an organization (SEO) is understood as the ratio of the overall efficiency of the organization to the number of employees involved in this professional activity:

$$\mathbf{SEO} = \mathbf{EO} / n$$

The overall economic efficiency of the organization (EO), depending on the tasks, can be expressed by various indicators (net profit, market share, capitalization, etc.), but it is desirable to present it in monetary terms.

6.6. Internal corporate social responsibility as a factor of human development

An important problem of modern management – the formation and development of the organization's human potential – is being updated. An effective solution to this issue is considered to be the implementation of measures of the concept of internal corporate social responsibility.

The relevance of the issues of human potential development, resource assessment, accumulation and rational use of human capital in the conditions of market relations is not in doubt. But the ways to solve these problems for managers are not always clear and real in modern conditions.

Using the concept of "human potential", it is usually assumed the properties of an individual, group, or society, which in certain circumstances helps to solve current problems. The theoretical foundations of the study of human potential were laid by u. James, J. Moreno, and A. Maslow. Scientists who turned to the study of human potential were United by the belief that people usually use only a small part of it. The research of the proponents of this idea was based on the desire to achieve its maximum implementation. This was the beginning of the human Potential Movement, which in the United States resulted in the creation of growth centers (the growth center) in the 1960s and 1970s, where various methods of activation were practiced on a paid basis "peak experiences" and "life forces", which should have found expression in positive creativity. However, in the late 1970s, this movement began to decline, and its supporters were sharply criticized for the inaccuracy and lack of justification for practical activities to mobilize and reveal human potential.

A promising approach to the formation and rational use of human potential in modern management practice is the implementation of the concept of social responsibility. According to the definition given In the international standard of the International organization for standardization, "social responsibility is the responsibility of an organization for the impact of its decisions and activities on society and the environment through transparent and ethical behavior that promotes sustainable development, including the health and well-being of society; takes into account the

expectations of stakeholders; complies with applicable legislation and is consistent with international standards of conduct; introduced throughout the organization."

Note that corporate social responsibility has some peculiarities, the main of which is fragmentation, which manifests itself usually as a reaction of the company's management on the need to address pressing social problems learned in the implementation of social responsibility principles largely due to the current in the post-perestroika situation of strong social polarization and differentiation, the weakness of civil society, disappointment in the ability of the state to perform its functions. A notable characteristic of the 90s of the XX century. it was the removal of almost all the "social burden" from the majority of enterprises and other economic entities.

6.7. Corporate social responsibility

Currently, the principles of corporate social responsibility (hereinafter CSR) are fixed in the policy of the largest enterprises that are aware of the importance of socially oriented activities and are confident that it contributes to the planned economic effect.

In corporate governance practice, CSR is conventionally divided into:

- internal, i.e. the responsibility of the organization in the field of labor and social and labor relations and implemented with the help of investments directed inside the organization;
- external, involving sponsorship and charity; participation in environmental programs; interaction with the local community;
- readiness to participate in difficult crisis situations; production of quality products.

It is obvious that the primary and direct role in solving socially significant tasks and building the human potential of a particular organization should be assigned to the key elements of internal CSR. The most common measures are: creating safe working conditions, stable wages and maintaining their social significance; medical and social insurance of employees; providing opportunities for professional and personal development of staff.[10]

Despite the apparent voluntary nature of CSR, any company, being a formal and officially registered unit, must conduct its activities within the framework of current

legislation. Therefore, it is advisable to divide all socially oriented internal corporate activities into mandatory and voluntary ones. Supervision of compliance with mandatory measures, as a rule, it is the responsibility of the state, while additional voluntary types of corporate care that are needed and demanded by employees and their families, but are less common in management practice, are a benefit provided by the organization's management, and therefore can only be monitored and evaluated by itself and the staff.

The relevance and relevance of the CSR system is proved by the events initiated and conducted (both by the state and by the companies themselves).

To the above, we should add a few more important areas/problems in the implementation of CSR that need to be addressed:

- Ensuring transparency in making decisions on social support for staff;
- Reducing the level of differentiation of social benefits between different categories of employees (especially between top managers and ordinary employees);
- Improvement and development of CSR areas that are relevant in market conditions, such as working conditions personnel and humanization of labor, which involves the disclosure of creative abilities of employees;
- Increasing the capitalization of companies, allocating funds for social programs, ensuring that they can create a social budget designed for the implementation of their own social programs;
- Dissemination of CSR principles not only in commercial structures, but also their implementation in state and municipal enterprises and institutions.

Areas Competences Hints Descriptor:

1. Ideas and opportunities
2. Resours
3. Into action

Questions for self-control

1. Describe the potential and actual risks to economic safety. How do you expect to take them into account and use them in your research?

2. Expand the scope and possibilities of using the main indicators of economic safety. What are their features in modern conditions?

3. What are the features of the role and significance of the human factor in ensuring economic safety?

4. What are the socio-psychological characteristics of customer orientation?

5. What are the main directions of corporate social responsibility?

Activity 1: Imagine that you are charged with organizing a system to protect the company's trade secrets.

1. Briefly describe Your approach to solving the above problem.

2. How does the leakage of information constituting a business secret, on the economic and financial situation of the organization?

3. Describe the mechanism for protecting business secrets.

Activity 2: You are the owner of a photo and video store. Your store was contacted by a customer with a desire to order the services of a videographer for shooting a wedding that will take place tomorrow. You realize that you have very little time and know that two of your videographers are busy at this moment, and the only available employee is a trainee who is just learning to shoot. You have no doubt that he would have done a great job, but the client asks that the shooting be professional. What would you do?

a) would you Accept the order?

b) would You have informed the client and left them with the right to choose?

c) would you Suggest contacting another store?

d) would they Accept the order and call a nearby store to find out if they have a free videographer?

e) Other?

Test

1. Assessment of the state of the economy from the point of view of ensuring economic safety is

- a) The criterion of economic security
- b) protecting employees and property from external and internal threats
- c) influence the formation of a favorable opinion of the commercial structure among partners and clients

2. Economic safety of entrepreneurial activity provides for

- a) ensuring the security of financial and monetary circulation
- b) carrying out a set of measures that guarantee the stability of functioning, financial and commercial success
- c) political stability

3. How is the timely detection of attacks on the company's resources and effective suppression of threats to management and staff

- a) by means of technical and technological changes
- b) determining the growth of stock returns
- c) based on an integrated approach to security

4. What is necessary to develop optimal management decisions on the strategy and tactics of sustainable economic activity

- a) increasing the effective demand of the population and corporations
- b) obtaining the necessary information
- c) reduced profitability of the enterprise

5. Indicators of economic safety of the enterprise

- a) Social, financial, industrial
- b) financial, industrial, business confidence index
- c) financial, price, inflation

6. Development of human potential

- a) aimed at analyzing the market of technologies for the production of products similar to the profile of this enterprise

- b) timely detection of attacks on the company's resources and effective suppression of threats to management and staff
- c)) aimed at improving the competitiveness of human resources, labour and social sectors of the economy.

7. Reflection activities is

- a)) the employee's tendency to self-analyze their work with the client in order to understand both successful and erroneous actions
- b) Planning activities with the client and self-organization of this work
- c) social well-being of the collective

8. Specific economic efficiency of the organization

- a) ensuring transparency in decision-making on social support for staff
- b)) the ratio of the overall effectiveness of the organization to the number of employees involved in this professional activity:
- c) Increasing the capitalization of companies, allocating funds for social programs, ensuring the possibility of creating a social budget in them

Glossary

Economic safety is a field of scientific knowledge that studies the state of the economy, which provides a sufficiently high and stable growth of economic indicators.

HR Strategy (Human Resource Strategy) is a designation for a long-term plan created to achieve objectives in the field of human resource and human capital management and development in the organization.

Customer orientation is defined as an approach to sales and customer-relations in which staff focus on helping customers to meet their long-term needs and wants.

Human potential is the capacity for humans to improve themselves through studying, training, and practice, to reach the limit of their ability to develop aptitudes and skills.

Customer orientation is a business strategy in the lean business model that requires management and employees to focus on the changing wants and needs of its

customers. In other words, it's a company-wide philosophy that the customer's wants and needs are the first priority of all management and employees.

Corporate social responsibility (CSR) is a type of international private business self-regulation that aims to contribute to societal goals of a philanthropic, activist, or charitable nature by engaging in or supporting volunteering or ethically-oriented practices.

Recommended literature

1. Burov V. Yu. Small business in the system of ensuring economic safety // *Izvestiya Igea*, 2014, no. 5, Pp. 101-108.

2. Gaponenko V. F., Bespalko A. A., Vlaskov A. C. Economic safety of enterprises. Approaches and principles / V. F. Gaponenko, A. A. Bespalko, A. S. Vlaskov. Moscow. Publishing House "ОСБ89", 2014. 208 p.

3. Gorfinkel V. J., Sundar V. A. enterprise Economy: the Textbook for universities / Y. V. Gorfinkel, V. A. Sundara, 4th ed., Rev. and add. Moscow: UNITY-DANA, 2015. 670 p.

4. Zabrodsky V., Kapustin N. Theoretical bases for assessing the economic safety of the industry and the company / V. Zabrodsky, N. Kapustin. In: *Business inform.* 2015. No. 15. P. 35 – 37.

5. Orlov A. V., Bashuk E. N., Vakulenko R. I. customer focus as human capital. 302 p.

6. Gurbanov N. G., Gushkhani R. N. Regional features of the implementation of the import substitution policy. P. 40.

7. Kovaleva I. P., Prokopenko D. E. Risks and entrepreneurship in Russia: current trends // *Vector of the economy.* 2019. No. 4 [Electronic resource].

8. Nadjafova Z.B.Modern market trends International Conference “DIGITAL ECONOMY: MODERN CHALLENGES AND REAL OPPORTUNITIES” BAKU - UNEC – 13-14 February 2020. P. 65.

9. Rusheva AV Internal corporate social responsibility as a factor of human development. 329 p.

10. Kuznetsova E. I. Economic safety: textbook and practice for universities / E. I. Kuznetsova. Moscow: yurayt publishing House, 2018. 294 p.

11. Lelyukhin S. E. Economic safety in business: textbook / a.m. Korotchenkov, U. V. Danilova, S. E. Lelyukhin. Moscow: Prospekt, 2016. 336 p.

12. Senchagov V. K. Economic safety of Russia, Moscow: DELO, 2015, 896 p.

13. Tsaplina A.V., Moskaleva E. G. Analysis of indicators of economic safety of the enterprise / A.V. Tsaplina, E. G. Moskaleva // Vector of the economy. 2016. №6(6). P. 31.

14. Chetoshnikova L. A., Kovaleva I. P. risk Assessment in investment design: educational and methodological guide. Krasnodar, 2018, 61 p.

Тема 7. Розвиток людського потенціалу як умова успішної підприємницької діяльності

7.1. Людина як об'єкт соціологічного дослідження.

7.1.1. Сутність людини: принципи і підходи.

7.1.2. Людина як жива біопсихосоціальна система.

7.1.3. Соціальні статуси, ролі і типи особистості.

7.2. Дослідницькі підходи щодо розуміння людини в соціології ринку та економіки.

7.3. Модель соціально-економічної людини.

7.4. Людський капітал: розвиток через інвестування.

Прочитавши цей розділ, ви зрозумієте:

- принципи та підходи до сутності людини;
- значення соціального статусу та ролі людини в економіці;
- вплив типу особистості на економічну поведінку людини;
- особливі характеристики соціально-економічної людини.

Терміни, які необхідно знати: людина, соціальний статус, соціальна роль, особистість, соціально-економічна людина, свідомість, людський капітал.

7.1. Людина як об'єкт соціологічного дослідження

7.1.1. Сутність людини: принципи і підходи

Розгляд місця і ролі людини в системі ринкових відносин вимагає звернення до напрацювань соціології щодо визначення сутності людини як об'єкта соціологічного дослідження. Водночас вивчення людини передбачає також висвітлення досягнень інших соціально-гуманітарних та природничих наук. Тут слід погодитись з аргументами М.С. Кагана, що людина складніша,

ніж інші природні істоти, ніж всі соціальні інститути та створена нею “друга природа” – культура [9].

Вчені сходяться на думці, що сутність і поведінку людини визначають п’ять базових принципів:

1. Людина-гедоніст – намагається отримати максимум задоволення та уникати при нагоді всього, що приносить їй невдоволення. Отже, ринкова сфера для більшості людей – це засіб заробити кошти для задоволення своїх гедоністичних запитів, хоча для певної частини людей таким задоволенням може стати сама робота, якщо при її виконанні людина реалізує свій творчий потенціал.

2. Людина-прагматик – намагається отримувати від усього максимальну вигоду для себе та уникнути всього, що не приносить їй користі. Згідно з цим принципом ринкові стосунки є цілком відповідними природі людини.

3. Людина-лідар – намагається максимально полегшити зусилля у будь-якій справі.

4. Людина-мораліст – намагається максимально дотримуватись моральних норм та уникає всього, що іншим може оцінюватись як аморальний вчинок. Цей принцип може реалізовуватись учасниками ринку через дотримання ринкового кодексу – неписаних правил, дотримання яких часто не приводить до власного зиску, але допомагає уникнути осуду партнерів і конкурентів.

5. Людині-естету притаманна тяга до прекрасного. Цей принцип доповнює перші чотири і може розглядатись як модифікація гедоністичного принципу. Хоча прояв його у різних людей залежить від розвитку в них естетичного почуття [5].

Як бачимо, ринкові відносини, з їх орієнтацією на максимальний прибуток та мінімальні зусилля, а також на гедоністичний спосіб життя, в повній мірі відповідають базовим принципам людської сутності. Це дає підставу для гіпотетичної думки про відповідність ринкового способу ведення господарства природній сутності людини та для оптимістичних прогнозів щодо поширення ринкової культури господарювання серед населення пострадянських країн. У той

самий час очевидним є взаємозв'язок людського прагматизму з іншими сутнісними рисами, що характеризує людину як соціально-економічну, а не чисто економічну.

В межах зазначених принципів сукупність різних наукових підходів до розуміння сутності людини можна звести до трьох основних концепцій проблеми людини залежно від трактування співвідношення біологічного та соціального:

- біологізаторська – біологічні фактори вирізняють як головні, визначальні в життєдіяльності людини. Одним із прихильників такого розуміння природи людини був З. Фройд, який звернув увагу на негативні ірраціональні сторони людини, пов'язані з її біологічною природою і психікою. Насамперед сексуальні потреби є, як він стверджував, головними в людській природі, й "доводи розуму безсилі проти їх пристрастей";

- соціальна (соціологізаторська) – розуміння людини як суто соціальної, предметно-діяльної істоти, лише як носія суспільних відносин. На думку російського філософа Е.В. Ільєнкова, «спочатку і до кінця особистість – це явище соціальної природи, соціального походження. Мозок лише матеріальний орган, за допомогою якого особистість здійснюється в органічному тілі людини, перетворюючи це тіло в слухняне, легко кероване знаряддя» [8]. Серед характеристик соціологізаторського розуміння, що обмежують його можливості щодо адекватного уявлення сутності людини, можна виокремити такі:

1. Перебільшення ролі найвищих соціальних впливів на людину.
2. Абсолютизація ролі соціального стосовно психіки людини.
3. Ігнорування індивідуального рівня буття людини.
4. Ігнорування індивідуальних відмінностей людей.

Ні біологізаторська, ні соціологізаторська концепції не в змозі дати наукові пояснення природи людини, і насамперед через свою однобічність. "Людина та її історія виявляються найскладнішими явищами в світі, – підкреслював П.Сорокін. – Пояснити їх за допомогою якогось одного принципу – справа безнадійна. Звідси – хибність і безнадія всяких моністичних теорій, що роблять спроби пояснити історію та діяльність людей за допомогою одного фактора" [22];

- біосоціальна. Людина – істота, що живе за біологічними та соціальними законами. У ній існують як соціальна (головна), так і повноцінна біологічна сторони, які перебувають у стані діалектичної єдності.

7.1.2. Людина як жива біопсихосоціальна система

Досить вдалою та науково обґрунтованою вбачається концепція людини як живої біопсихосоціальної багаторівневої живої системи (І. І. Хоміч). Таких рівнів п'ять:

1. Структурний.
2. Функціональний.
3. Психічний.
4. Свідомий.
5. Поведінково-діяльний.

Жоден з цих рівнів не є самостійним. Кожен з них виконує свою специфічну роль у системі і служить невід'ємним її компонентом. Всі вони поєднуються системоутворюючим фактором – кінцевим результатом функціонування живої системи.

Структура системи передбачає певний ієрархічний зв'язок між рівнями, який зумовлений поетапним еволюційним виникненням. Кожен рівень надбудовувався один над одним, утворюючи своєрідну ієрархічну структуру. Таким чином, кожен рівень ґрунтується на можливостях і якостях попереднього, маючи на них інформаційний, енергетичний та інший вплив. Вищі рівні інтегрують попередні рівні і надають їм якісно нового характеру. Через це, всі нижчі рівні і належні до них елементи несуть на собі відбиток попередніх.

Системні характеристики людини:

Людина – багаторівнева жива система.

Людина – жива система, що відрізняється від усіх небіологічних систем ознаками життя і своєю поведінкою. Це постійна неперервна система, яку зупинити неможливо. Вона виникає, руйнується за особливими законами.

Людина – система, яка саморегулюється, їй притаманні адаптивні механізми саморегуляції, що дозволяють реагувати зміною своєї поведінки на будь-яку зміну навколишнього середовища.

Людина – соціально інтегрована жива система. Ця здібність в ній з'явилася під зростаючим впливом соціальних факторів у процесі еволюції. Праця, свідомість, мовлення, мислення та інші атрибути людини вплинули на всі елементи та рівні системи, надавши їй соціального інтегративного характеру.

Людина – відкрита система, яка не може існувати в розриві з навколишнім світом, природним і соціальним середовищем, без безперервного обміну з ними речовиною, енергією та інформацією. Людина і середовище являють собою нову систему, між елементами якої в процесі еволюції склалася своєрідна динамічна рівновага. Будь-яке відхилення від неї служить головним джерелом активності живої системи.

Зазначимо, що всі рівні людини-системи задіяні на виконання центральної задачі – підтримання цілісності, стійкості і здатності до розвитку всієї системи.

Як структурний, так і *функціональний рівень* являє собою функціональні об'єднання певного числа структурних елементів, призначених еволюцією для виконання життєво важливих завдань. Основними структурно-функціональними підсистемами є: опорно-рухова, серцево-судинна, дихальна, травна, сечовидільна, статева, ендокринна, гуморальна і нервова.

Психічний рівень, матеріальним носієм якого є центральна нервова система, має специфічну форму відображення реальної дійсності, а також складнішу інтегруючу функцію. Саме ці властивості дають підстави розглядати психічну діяльність людини як особливий, більш високий рівень функціонування живої системи. Завдяки центральній нервовій системі людина швидко й адекватно відтворює реальну дійсність, ефективніше пристосовується до середовища існування, врешті-решт, нервова система об'єднує, організовує і корегує діяльність всіх інших систем організму на виконання поставлених перед ним завдань.

Рівень свідомості – соціально інтегрована система психічних функцій людини, за допомогою якої вона отримує можливість в ідеальній формі

адекватно відтворювати всі прикмети, явища і процеси реальної дійсності й перетворювати світ за своїми інтересами.

Свідомість – це продукт людського мозку, який має глибокі внутрішньо необхідні зв'язки з іншими елементами живої системи. Збагативши людину новими, соціальними формами життєдіяльності, вона не втратила зв'язку з попередніми рівнями живої системи. Підвівшись над ними у ході еволюції, свідомість об'єднала всі рівні, чим надала всій системі соціально інтегрованого характеру.

Всі компоненти особистості виконують різні функції, але спрямовані на посилену і швидку реалізацію виникаючих потреб. У свою чергу, потреби пов'язані не тільки з рівнем свідомості, але і з усіма іншими рівнями живої системи. Це дає підстави для виділення в особистості, поряд із свідомими, й інших рівнів: структурного, функціонального, психічного. А також для розуміння економічної, ринкової мотивації як сумарного спонукання всіх рівнів системи, а не тільки раціональної складової свідомості.

Таким чином, таке нетрадиційне розуміння особистості по-новому ставить питання про співвідношення понять особистості та людини. За своєю суттю при такому підході ці поняття рівнозначні, що дозволяє використовувати їх далі як синоніми.

Отже, людина визначається як носій особистісних характеристик.

7.1.3. Соціальні статуси, ролі і типи особистості

Сукупність статусно-рольових характеристик людини описується поняттям "структура особистості". У сучасній соціології окреслились два підходи до аналізу соціологічної структури особистості:

Нормативний - допомагає віднайти найсуттєвіші ознаки, яким особистість має відповідати в ідеалі (світогляд, духовне багатство, висока мораль).

Функціональний – допомагає виявити ті якості або властивості, якими людина наділена як реальний суб'єкт життєдіяльності. Виходячи з цього підходу, у соціологічній структурі особистості можна виділити три основні елементи:

1) соціальний статус - становище індивіда або соціальної групи стосовно інших індивідів, груп, яке визначається за соціально значущими для цієї системи ознаками. Соціальний статус особистості в суспільстві пов'язують з віком, статтю, походженням, професією, сімейним станом.

Розрізняють такі види статусу: 1) *природжений* (соціальне походження, стать, національність, раса); 2) *здобутий* (освіта, кваліфікація). Крім того, соціальний статус може бути офіційним або неофіційним.

Слід також відрізнити соціальний статус від статусу особистісного, тобто становища, що його займає індивід як людська істота у первинній групі (сім'ї, колі друзів, серед колег).

У марксистській теорії першоосновою визначення соціального статусу є класовий поділ суспільства, розбіжності всередині самих класів.

У європейських дослідженнях соціального статусу значною мірою спираються на концепцію соціальної стратифікації німецького соціолога Макса Вебера (1864-1920), згідно з якою статусні групи є найважливішими елементами соціальної структури. Такі групи характеризуються специфічним стилем життя, певним типом освіти і занять, сприйняттям певних цінностей і вірувань, додержанням правил поведінки і звичаїв.

У своїй концепції П. Сорокін за критерій соціальної стратифікації бере три основні форми: економічну, політичну і професійну [22].

Т. Парсонс у теорії соціальної дії спробував розробити універсальні критерії соціальної стратифікації, а саме:

- *якість* (позиція, відповідальність, компетентність особистості);
- *виконання* (оцінка діяльності індивідів порівняно з діяльністю інших людей);
- *володіння* (майстерністю, талантом, матеріальними, культурними ресурсами).

У сучасних концепціях соціальної мобільності (термін запровадив у соціологію П. Сорокін) часто використовують 7-класову вертикальну стратифікацію [22]:

1. Вищий клас професіоналів, адміністраторів.
2. Технічні спеціалісти середнього класу.
3. Комерційний клас.
4. Дрібна буржуазія.
5. Техніки й робітники, які здійснюють керівні функції.
6. Кваліфіковані робітники.
7. Некваліфіковані робітники.

Представлені стратифікації показують, що представники всіх класів у тій чи іншій мірі, в тому чи іншому статусі задіяні в економічних відносинах, є суб'єктами ринкових взаємодій, але безпосередньо носіями ринкових ролей у першу чергу є комерційний клас та дрібна буржуазія. Особливої уваги заслуговують підприємці, які, на думку деяких соціологів, є базовою соціальною групою сучасного ринку.

2) соціальна роль – нормативний зразок поведінки індивіда, що займає певну соціальну позицію (у суспільстві, групі, організації) і виконує відповідні функції.

Виконуючи ті чи інші соціальні ролі в суспільстві, одні індивід має можливість вибирати вільно (роль матері, батька), інші йому дано незалежно від його волі і бажання (роль жінки, чоловіка, національність, раса). Із соціальною роллю, як правило, пов'язують певні права та обов'язки індивіда, ступінь реалізації яких залежить не тільки від змісту рольових вимог, а й від можливостей і якості його самого. Між різноманітними соціальними ролями, що їх виконує індивід, можуть виникати внутрішні або міжрольові конфлікти.

3) спрямованість особистості – розкриває її ставлення до навколишньої дійсності і самої себе. Для прикладу, український соціолог В. Хмелько виділяє три аспекти соціальної спрямованості особистості [8]:

- ідейно-політична (суб'єктивне ставлення людини до певних ідеологій, класів, націй, держав, правових систем, мікросоціальних груп, спільнот і соціальних організацій);
- соціально-культурна (ставлення до праці, інших видів неполітичної діяльності, сім'ї, до інших немалочисленних соціальних груп);

- моральна (суб'єктивне ставлення людини до інших людей і самої себе).

У запропонованій спрямованості особистості практично відсутній економічний аспект, що відображає у науковій свідомості відсутність економічної суб'єктивності людини в системі управління суспільством і, зокрема, економічною сферою.

У своїх безпосередніх проявах спрямованість особистості виступає щодо інших людей як сукупність особистих якостей індивіда, які характеризують його потреби, інтереси, прагнення, ідеали, переконання, цінності тощо.

Процес демократизації в українському суспільстві, заснований на принципах політичного та економічного плюралізму, попри всю непослідовність створив передумови для формування демократичної свідомості суспільства та особистості. Проте суперечності переходу від тоталітарної системи до демократії зумовлюють переважання "перехідного типу" особистості, який характеризується амбівалентністю – двоїстим, суперечливим ставленням до перспективи розвитку суспільства.

Свідомість амбівалентної особистості формується з двох складових – демократичних ціннісних уявлень і тоталітарних орієнтацій, породжених у жорсткій нормативній системі закритого суспільства. Комбінація цих складових утворює типологію амбівалентності особистості.

Конформно-амбівалентний тип особистості – характерним є некритичне прийняття будь-яких соціально-політичних альтернатив, а також підтримка політичних рішень, лідерів і організацій, які взаємно виключають одна одну.

Нігілістично-амбівалентний тип особистості - схильний до заперечення будь-яких альтернатив суспільного розвитку, до негативізму у ставленні до будь-якої організованої політичної сили. Переважання таких реакцій призводить до відмови від політичного життя в усіх його формах, крім стихійного висловлювання невдоволення та протесту.

Нігілістично-амбівалентна свідомість чинить опір будь-яким спробам вивести суспільство з кризи перехідного періоду. Цей тип свідомості за умов затяжної кризи набуває масового поширення.

Мозаїчно-амбівалентний тип особистості - характеризується суперечливим поєднанням елементів демократичної свідомості, яка формується, та тоталітарних структур, що поступово руйнуються. Основний конфлікт мозаїчної свідомості полягає в суперечності між демократичним ідеалом та реальними темпами і масштабами демократизації, що породжує намагання будь-якими засобами прискорити процес демократичного оновлення.

Розглянувши соціальні типи особистості, притаманні перехідному типу суспільства, ми усвідомлюємо, що ці типи виділені за ознаками сприйняття соціально-політичного середовища. В той же час вони можуть слугувати певним орієнтиром щодо соціально-економічної сфери. Адже людина, яка "родом з тоталітаризму", саме через владні відносини сприймає своє життя, життєдіяльність у всіх сферах суспільства. В тому числі і в економічній сфері. Так проявляється заполітизованість "людини-гвинтика", притаманна в тій чи іншій мірі кожній з форм амбівалентного типу особистості. Наявність специфіки соціального типу особистості в перехідному суспільстві слід враховувати, "приміряючи" до неї модель соціально-економічної людини.

7.2. Дослідницькі підходи щодо розуміння людини в соціології ринку та економіки

У соціології ринку, як і у соціології економіки, відбувається інтенсивний процес розробки і визначення її основних характеристик: об'єкта, предмета, системи категорій, у тому числі – суб'єкта в ринковій економіці.

Фактично у всіх вітчизняних наукових і навчальних джерелах з соціології економіки і ринку визначається факт суб'єктності соціальних відносин в економічній сфері. Відомий український соціолог В.І. Тарасенко [25] економічне життя вважає узагальнюючою категорією, якою позначається вся

сукупність економічних відносин, діяльності та поведінки людей як членів суспільства, що господарюють у ньому.

За таких підстав суб'єкти життя в ринковій економіці розуміються як суб'єкти економічних відносин. На його думку, з погляду економічної соціології економічні відносини – це різновид суспільних відносин, пов'язаних з особливою діяльністю людей та їхньою взаємодією, спрямованою на забезпечення насамперед матеріальних потреб людського життя та на досягнення певних соціальних переваг і цілей. Їхня власна специфіка полягає в предметно-речовій формі виявлення, тобто економічні відносини виникають між людьми та їхніми групами з приводу матеріальних речей, обставин, проблем – виробництва, розподілу, обміну, привласнення, володіння і споживання. Саме на цих явищах, предметах, процесах, що узагальнюються поняттям "матеріальне багатство", концентруються і крізь них проходять усі без винятку економічні відносини суспільства. Заради цього багатства люди між собою борються, змагаються, конкурують, співпрацюють тощо. Економічні відносини виникають між зацікавленими людьми, тобто вони впливають з їхніх інтересів і підпорядковуються їм. Економічні відносини виникають, розгортаються, втілюються у реалії і нарешті припиняють своє функціонування лише в економічній діяльності і завдяки їй. Звідси кожний індивід і усі члени суспільства, що тією чи іншою мірою займаються економічною діяльністю, є носіями, функціонерами економічних відносин, їхнім сукупним соціальним суб'єктом.

Роблячи висновок, що суб'єктність є загальною ознакою економічних відносин, автор розкриває їх зміст через тріаду: економічне життя – економічна діяльність – економічна поведінка [25].

Близькі підходи щодо визначення пріоритетів у суб'єктності економічного життя проглядаються в роботах Т.І. Заславської і Р.В. Ривкіної, а також Г.М. Соколової [7]. Визнаючи наявність особистісного та інституціонального аспектів економічного життя, пріоритети в їх визначенні

надаються соціальним інститутам – економічній культурі та соціальній структурі суспільства.

Отже, одним з головних елементів, з яких будуються будь-які соціальні відносини, в тому числі і соціально-економічні, виступає соціально-економічна дія, що вимагає дослідження її головного суб'єкта – людини.

7.3. Модель соціально-економічної людини

Розглянута нами в попередніх параграфах модель людини вписується в цілому в сучасне розуміння "людини соціологічної": це "людина соціалізована, виконуюча ролі, поведінка якої санкціонована суспільством".

Разом з тим не слід забувати про досить широке поширення у соціальних науках моделі „людини економічної” (homo economicus): це "людина винахідлива, оцінююча, максиміруюча користь". Це, як і багато інших варіантів визначення, відображає узагальнене розуміння економічної людини, може бути представлене у сукупності таких передумов:

Людина незалежна – приймає незалежні рішення, виходячи з власних особистісних смаків.

Людина егоїстична – в першу чергу турбується про власний інтерес і прагне максимізувати власну користь.

Людина раціональна - послідовно прагне до поставленої цілі і порівнює втрати від того чи іншого вибору.

Людина інформована – не тільки добре знає власні потреби, але й має достатню інформацію про засоби їх задоволення.

Перед нами виникає образ "компетентного егоїста", який раціонально і незалежно від інших переслідує власну користь і служить прикладом "нормальної, середньої" людини. Для подібних суб'єктів будь-які політичні, соціальні і культурні фактори є не більше ніж зовнішніми рамками чи фіксованими кордонами, які тримають їх у певній узді, не дозволяючи одним егоїстам реалізувати свою користь за рахунок інших надто відкритими і грубими засобами. Описана "нормальна, середня" людина покладена в основу

загальної моделі, що називається homo economicus ("економічна людина"). На ній, з певними відхиленнями, побудовані майже всі основні економічні теорії.

Зрозуміло, що ця модель дещо уточнювалась, змінювалась і навіть критикувалась самими економістами, в тому числі щодо необхідності визнання впливу на дії економічної людини соціальних, політичних і психологічних факторів.

Отже, постає потреба у розробці моделі, яка б спиралася на позитивні передумови кожної з моделей – людини економічної та людини соціологічної. Причому засобом такого поєднання має бути не накладання характеристик кожної моделі, а метод взаємного зближення щодо пошуку "золотої середини" на осі між двома полюсами.

Саме ця точка і повинна вказати адресу "економіко-соціологічної людини", що отримує завдяки своєму проміжному положенню деякі додаткові якості (наприклад, можливість не просто приймати вольові рішення чи просто слідувати нормам, що склались, а узгоджувати свої дії з діями інших).

Найбільш успішною є спроба зближення методологічних засад економічного та соціологічного підходів, здійснена В.В. Радаєвим [17]. Він виходить з положення, що економіко-соціологічна людина не застигає у крайній позиції і не закріплена в одній із проміжних точок. Вона переміщується в континуумі між двома зазначеними полюсами. Але якщо соціологія "шукає людину" не в якійсь окремій точці, а протягом усього континуума, то це означає, що вона може бути представлена лише як опис різних типів дії. Економічна соціологія не шукає універсального способу пояснення, а будує різні типології. У цьому сенсі, на відміну від homo economicus, економіко-соціологічний підхід характеризується не однією фіксованою моделлю, а є програмою побудови різних моделей, що описують широкий спектр типів дії в континуумі між полюсами "недосоціалізованої" та "пересоціалізованої" дії.

Що характерно для економіко-соціологічної людини у запропонованій цитованим автором схемі?

1. Людина займає тут більш активну позицію. Це людина не просто інформована, але та, що пізнає (knowledgeable agent): не просто слідує нормам, але соціалізується; не просто субординована, але бореться. Це людина, здатна стати актором, що рефлексує власні дії. Вона вже не просто займає відведені їй структурні позиції, відіграє заздалегідь запропоновані ролі, підкоряється встановленим нормам, стає об'єктом чийось санкцій. Діючи в рамках багатьох обмежень, людина, як передбачається, сама будує свій світ і виробляє значення того, що відбувається, вона демонструє здатність до самостійної дії, але в багатьох випадках і до рефлексії з приводу цієї дії.

2. Перетворення людини в актора в економіко-соціологічному сенсі означає, що вона в змозі не тільки вибирати різні способи використання дефіцитних ресурсів, але здатна перемикатися (спонтанно чи в результаті вольових зусиль), переходячи від логіки економічно орієнтованої до логіки соціально орієнтованої дії, і навпаки. Вона може перемикати режими дії, актуалізуючи той чи інший мережевий контур своїх взаємозв'язків, змінюючи способи ранжування і порядок обґрунтування цінності ресурсів (order of worth) (Л.Тевено).

3. Соціологія ринку припускає, що, крім активного вибору і можливості перемикання режимів дії та оцінювання, людина здатна діяти всупереч (to do otherwise) (Е. Гіденс) – у тому числі всупереч очевидній раціональності чи ustalеним нормам. Вона не просто ганяється за вигодою (тим більше тимчасовою) і не йде неодмінно шляхом найменшого опору. Економіко-соціологічна людина в змозі виявити вольові зусилля і переборювати опір обставин. (Такими обставинами можуть виступати дефіцит ресурсів, неадекватність існуючих правил поведінки, неясність цілей і багато чого іншого.)

4. Людина здатна до диференційованих дій. Причому справа не в тім, що вона може в одних випадках поводитися раціонально, незалежно чи егоїстично, а в інших виявляти альтруїзм чи слідувати традиційним нормам. І не тільки в тому, що рамки дій, які вона здійснює, ширші, ніж передбачені економічною теорією, а в тім, що їх розходження соціально обумовлені, а самі дії укорінені в соціальних структурах, в які включений певний господарчий агент.

Отже, підсумуємо передумови, що повинні бути закладені в основу побудови моделей економіко-соціологічної людини:

- людина рефлексуюча – здатна на активний і усвідомлений вибір;
- людина гнучка – здатна перемикатися на різні режими дії;
- людина вольова – здатна чинити спротив обставинам і обраним раніше способам дії;
- людина соціально-диференційована – здійснює різні, соціально обумовлені способи дії, прив'язані до різних соціальних структур і інститутів.

7.4. Людський капітал: розвиток через інвестування

Одним з напрямів і результатів поглиблення економіко-соціологічного дослідження ринку стала поява теорії людського капіталу, яка пов'язана з ідеями американського економіста початку ХХ ст. І. Фішера. Він запропонував вважати капіталом все, що відповідає критерію генерування потоку прибутків протягом визначеного часу, при цьому будь-який прибуток є продуктом якогось різновиду капіталу [1]. За такого розуміння капіталом є будь-який запас благ, що може накопичуватись, а його корисне використання продовжується протягом значного періоду і приносить прибуток. Виходячи з цього, людські здібності, знання та навички також необхідно визнати специфічною формою капіталу, бо вони є особистісною власністю кожного індивіда, забезпечують йому отримання більш високого прибутку в майбутньому за рахунок відмови від частки поточного споживання, вимагають для свого формування від індивіда та суспільства значних витрат, мають властивість накопичуватись і вважаються певним запасом.

У сучасній соціології людський капітал зазвичай розуміють як сформований завдяки інвестиціям і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, які доцільно використовуються в тій чи іншій галузі суспільного виробництва, сприяють зростанню ефективності праці і тим самим впливають на зростання прибутків людини.

Людина розвивається і зростає на основі інвестицій як у суспільному секторі економіки через ринковий механізм, так і в індивідуальному – в

розумінні витрат часу та зусиль на накопичення особистих знань, навичок, досвіду. Зрозуміло, що особистісні витрати включаються в суспільні через активну діяльність їх власників.

Інвестиції в людський капітал мають ряд особливостей [6, с.48]:

1. Зиск від інвестицій в людський капітал безпосередньо залежить від терміну життя його носія. При цьому ефект інвестиції тим сильніший, чим раніше, якісніше і довготриваліше вона реалізується.

2. Людський капітал може як накопичуватись, так і старіти. Старіння обумовлюється як віковими змінами людського організму, так і моральними, пов'язаними зі старінням та зменшенням цінності отриманої освіти.

3. Людський капітал зростає з активністю трудової діяльності та різко зменшується із досягненням верхньої межі працездатного віку.

4. У процесі формування людського капіталу зростає його вплив на заробіток обох: хто навчається і хто вчить.

5. Критерієм інвестування в людський капітал вважають його доцільність та економічну необхідність.

6. Характер та види інвестування в людину обумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями.

7. Інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними з позиції як окремої людини, так і суспільства в цілому.

В структурі інвестицій в людський капітал найважливішими є вклад в науку як рушій НТП, яка визначає інтелектуальний потенціал суспільства, та здоров'я як запоруку продовження тривалості життя носіїв людського капіталу та його функціонування. Основними показниками активів людського капіталу є середня тривалість життя населення, рівень його освіти та валовий продукт на душу населення. Інтегрованим показником є індекс людського розвитку, який розраховується як середнє виважене довголіття, освіченості та матеріального благополуччя. Завдяки такому індексу економічний розвиток країни оцінюється за принципом: розвиток для людей, а не люди задля розвитку.

Відтворення людського капіталу відбувається циклічно, здійснюючи функціональний колообіг, здійснюючись у життєдіяльності його носія – людини.

Виявлено сім стадій такого колообігу:

1. Інвестування в людину шляхом конкретних вкладів.
2. Накопичення людиною необхідного творчого потенціалу.
3. Виникнення накопиченого потенціалу в процесі праці, що приводить до зростання її ефективності.
4. Зростання прибутків людини та отримання інших ефектів.
5. Зростання рівня споживання і підвищення якості життя людини.
6. Підвищення мотивацій, зацікавленості в нових інвестиціях.
7. Нове інвестування в людину.

Сукупність функціональних обігів утворюють загальний обіг індивідуального людського капіталу, що з'єднується в єдиному процесі суспільного відтворення з іншими індивідуальними капіталами, утворюючи загальний обіг сукупного людського капіталу [6].

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте основні підходи щодо розуміння людини в соціології ринку.
2. Розкрийте базові наукові принципи розуміння сутності і поведінки людини.
3. В чому сутність біологізаторського, соціологізаторського і біосоціального підходів щодо розуміння людини?
4. Опишіть концепцію розуміння людини як живої, багаторівневої, біопсихосоціальної системи.
5. Визначте поняття «структура особистості». Чим різняться нормативний та функціональний підходи до розуміння структури особистості?
6. Охарактеризуйте особистість перехідного типу та її прояви в ринковій економіці.
7. Розкрийте сутність людини як суб'єкта економічної дії на ринку.

8. Опишіть характерні ознаки моделі економіко-соціологічної людини.
9. Визначте поняття «людський капітал», розкрийте сутність основних елементів його структури.
10. В чому особливості інвестування в людський капітал?

Глосарій

Людина – жива істота, яка має певні потреби, задовольняє їх у процесі виробництва завдяки спілкуванню і здатності свідомо, цілеспрямовано перетворювати світ і саму себе.

Соціальний статус – становище індивіда або соціальної групи стосовно інших індивідів, груп, яке визначається за соціально значущими для певної системи ознаками.

Соціальна роль – нормативний зразок поведінки індивіда, що займає певну соціальну позицію (у суспільстві, групі, організації) і виконує відповідні функції.

Особистість – конкретна людина, яка є представником певного суспільства, певної соціальної групи, займається конкретним видом діяльності, усвідомлює своє ставлення до навколишнього світу і наділена певними індивідуально-психологічними відмінностями.

Соціально-економічна людина – людина, здатна на активний і усвідомлений вибір, здатна перемикатися на різні режими дії, чинити спротив обставинам і обраним раніше способам дії, здійснює різні, соціально обумовлені способи дії, прив'язані до різних соціальних структур і інститутів.

Свідомість – це продукт людського мозку, який має глибокі внутрішньо необхідні зв'язки з іншими елементами живої системи.

Список використаної літератури

1. Fisher I. The Nature of Capital and Income. L., 1927.
2. Radaev V.V. The Market as an Object of Sociological Investigation, Sociological Research, January-February 2000, Vol. 39, No. 1, p. 51-66.

3. Абрахам М. Наша задача усилить роль социологии в формировании справедливого общества // СОЦИС. 2015, №7. С. 3-5
4. Вдовиченко Л.Н. Глобальная социология перед новыми вызовами // СОЦИС. 2015, №7. С. 25-29
5. Добренъков В.И., Кравченко А.И. Фундаментальная социология: В 15 т. Т.7: Человек Индивид. Личность. М., 2005.
6. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренкова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: Формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука, 1999. С. 48.
7. Заславская Т.И., Рывкина Р.В. Социология экономической жизни: очерки теории. Новосибирск, 1991; Соколова Г.Н. Экономическая социология. Мн, 1998.
8. Ильенков Э.В. Что же такое личность? // С чего начинается личность. М.: 1983. 328 с.
9. Каган М.С. Человек как проблема современной философии. URL: ([http:// anthropologia. Spbu.ru/ru/kagan/man. html](http://anthropologia.spbu.ru/ru/kagan/man.html))
10. Классика новой экономической социологии / сост. и научн. ред. Радаев В. В., Юдин Г. Б. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2014.
11. Лукашевич М.П. Соціологія економіки. К.: Каравелла, 2009. 280 с.
12. Лукашевич М.П. Соціологія масової комунікації: підручник / М.П. Лукашевич, Ф.Ф. Шандор. К., 2015.
13. Лукашевич М.П., Туленков М.В. *Соціологія. Загальний курс*: підручник. К.: Каравела, 2018. 408 с.
14. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теория и практика: учебник. К., 2007.
15. Пилипенко В.Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтації, поведінка, культура. К.: Фоліант, 2005. 224 с
16. Попов Е.А. Современная социология в перекрестье междисциплинарности // СОЦИС. 2013. №8. С. 23-29
17. Радаев В.В. Еще раз о предмете экономической социологии // СОЦИС. 2002. №7. С. 8-10.

18. Радаев В.В. Будущее рынка зависит от самих игроков // Ведомости. Форум. 2011. № 1. 1 февраля. С. 30.
19. Радаев В.В. Рыночная власть и рыночный обмен: отношения розничных сетей с поставщиками // Российский журнал менеджмента. 2009. Т. 7. №2. С. 3-30.
20. Радаев В.В. Современные экономико-социологические концепции рынка // Экономическая социология. Том 9. 2008. №1. С. 20-50.
21. Романовский Н.В. Эволюция теоретической мысли в социологии. Комментарий к проблеме // СОЦИС. 2013. №8. С. 3-13.
22. Сорокин П.А. Общедоступный учебник социологии. Статьи разных лет. М.: Наука, 1994. С.181-182.
23. Смерічевська С.В. Соціологія ринку: навчальний посібник. Донецьк, 2001. 344с.
24. Суименко Е.И., Ефременко Т.О. Homo economicus современной Украины. Поведенческий аспект. К.: Ин-тут социологии, 2004. 294 с.
25. Тарасенко В.І. Суб'єкти економічних відносин // Економічна соціологія / за ред. В.М. Ворони та В.Є. Пилипенко. К.: ІС НАНУ, 1997. С. 67-69.
26. Тощенко Ж.Т. Прекариат – новый социальный класс // СОЦИС. 2015. №6. С.3-13.
27. Українське суспільство: моніторинг соціальних змін. Випуск 2 (16) / головні редактори д.екон.н. В.М.Ворона, д.соціол.н. М.О.Шульга. Київ: Інститут соціології НАН України, 2015. 780 с.
28. Хмелько В. Особистість // Соціологія: короткий енциклопедичний словник. К.: Укр. Центр духовн. культури, 1998. 245 с.

Тема 8. Фінансове забезпечення формування та підвищення якості людського потенціалу підприємництва

8.1. Сутність фінансового забезпечення формування людського потенціалу.

8.2. Бюджетне фінансування формування та підвищення якості людського потенціалу.

8.3. Фінансування освіти, науки та охорони здоров'я як визначальні фактори зростання якості людського потенціалу.

8.4. Актуальні джерела та інноваційні інструменти фінансового забезпечення людського потенціалу.

8.5. Джерела фінансового забезпечення людського потенціалу у підприємницькій діяльності.

Прочитавши цей розділ, ви зрозумієте:

- у чому важливість належного фінансового забезпечення формування та підвищення якості людського потенціалу;
- якими є основні джерела фінансового забезпечення формування та підвищення якості людського потенціалу;
- у чому сутність і значимість сучасних інноваційних фінансових інструментів фінансового забезпечення людського потенціалу.

Терміни, які необхідно знати: фінансове забезпечення, бюджетне фінансування людського потенціалу, краудфандинг, ендавмент.

8.1. Сутність фінансового забезпечення формування людського потенціалу

Система управління розвитком людського потенціалу як визначального наріжного каменю підприємницької діяльності перебуває в Україні у стані

трансформації. В умовах постіндустріального (інформаційного) суспільства вона вимагає нової моделі фінансового забезпечення, яка б враховувала перехід від монополізму державного (бюджетного) фінансування та управління до поширення інших механізмів – самофінансування з державною підтримкою та самофінансування і комерційного розрахунку, а також реалізації потенціалу всіх суб'єктів людського розвитку. Запорукою сталого економічного та соціального поступу України є фінансування освіти, науки, охорони здоров'я, мобільність працівників, мотивація праці, тобто ті пріоритетні сфери життєдіяльності сучасного суспільства, в яких формується людський потенціал.

Рівень розвитку будь-якої країни, в тому числі в стратегічній перспективі, визначається результативністю процесу нарощування її людського потенціалу та ефективністю його використання. Пріоритетним напрямом розвитку людського потенціалу є вдосконалення соціально-орієнтованої ринкової системи доходів і видатків у країні, яка здатна забезпечувати постійність і безперервність процесу його відтворення, зростання та підвищення якісних характеристик. Отже, забезпеченість фінансовими ресурсами виступає одним з найголовніших факторів розвитку індивідуумів і суспільства в цілому [9].

Фінансове забезпечення формування людського потенціалу передбачає вкладання коштів у задоволення матеріальних і нематеріальних потреб людини, які сприяють її всебічному, в тому числі, професійному, культурному та духовному розвитку, формуванню її прогресивного світогляду, а також забезпечують довгостроковий соціальний та економічний ефекти. Такий вид інвестування має низку особливостей – змішані джерела, прямопропорційна залежність від якості державного управління, порівняно висока прибутковість, якій передують реалізація людського капіталу (знань, умінь) і триває впродовж життя людини.

За умов обмеженості державних коштів (державного та місцевих бюджетів, коштів державних підприємств) та не завжди ефективного й прозорого їх використання пошук альтернативних джерел інвестиційних ресурсів для покриття видатків на освіту, охорону здоров'я, науку та духовний розвиток суспільства, а

отже й людського потенціалу, набувають особливої актуальності.

В теорії та практиці управління людським розвитком виділяються такі джерела фінансування людського потенціалу: фінансові ресурси державного та місцевих бюджетів, фінансові ресурси суб'єктів господарювання, інших комерційних і некомерційних структур, грошові доходи та заощадження населення (домогосподарств і окремих осіб) (рис. 8.1).

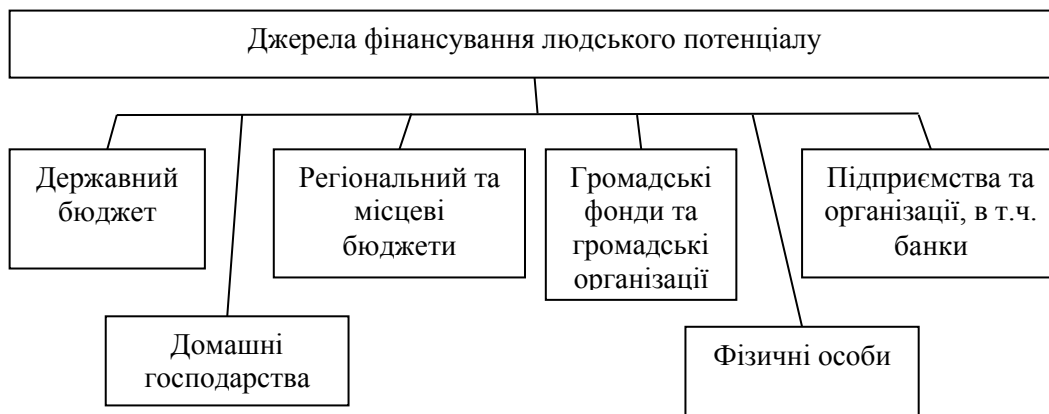


Рис. 8.1. Джерела фінансування людського потенціалу*

*Складено та розвинуто за джерелом [17].

Стратегічна роль людського потенціалу в поступальному розвитку економіки зумовлює необхідність удосконалення фінансового забезпечення сфер і факторів, які визначають обсяг та якість людського потенціалу. З урахуванням ринкових аспектів і соціально орієнтованих цілей накопичення людського потенціалу доцільно використовувати диференційовані джерела фінансування цих процесів. Важливим є поширення європейської та світової практики бюджетного фінансування, а також кредитування сфер, в яких формується людський потенціал та підвищується його якість [18].

Фінансове забезпечення розвитку людського потенціалу повинно сприяти матеріальному, духовному і культурному розвитку людини, формуванню її прогресивного світогляду. У такому розумінні вкрай важливо розглядати фінансову компоненту через призму її ролі у зростанні нової сучасної людини, а не вбачати у ній вирішення лише споживацьких потреб. Слід розширювати використання сукупного фінансового потенціалу країни у соціальному секторі

економіки для розвитку людського потенціалу, адже його роль, у свою чергу, трансформується в потужний фактор формування та зміцнення сукупного фінансового потенціалу як країни в цілому, так і її окремих індивідуумів.

Фінансове забезпечення розвитку людського потенціалу державою полягає у виділенні певних обсягів її фінансових ресурсів на вирішення пов'язаних з цим процесом завдань, що передбачені основними засадами соціальної та фінансової політики держави і розглядаються як невід'ємна складова системи державного регулювання розвитку людського потенціалу.

За своєю суттю фінансове забезпечення розвитку людського потенціалу – це суспільно-економічні взаємовідносини, спрямовані на формування і використання коштів (у фондovій і нефондовій формі), що характеризують зміст впливу фінансів на різні аспекти розвитку людського потенціалу. За формою фінансове забезпечення розвитку людського потенціалу – це метод фінансового механізму, що визначає принципи, джерела й форми фінансування суб'єктів господарювання, чия діяльність спрямована на розвиток людського потенціалу (формування, охорону, збереження, зміцнення та відновлення). За функціональною спрямованістю фінансове забезпечення розвитку людського потенціалу полягає у виділенні певної суми фінансових ресурсів на розв'язання завдань окремих компонентів розвитку людського потенціалу чи сфер діяльності [7, 8].

Нестача фінансових ресурсів для розвитку людського потенціалу та їх неефективне використання, на думку практично всіх дослідників, виступає суттєвою перешкодою та бар'єром для інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності як регіональної, так і національної економіки, зростання рівня та якості життя населення країни [6, 10, 14, 15].

Усвідомлення важливості та значущості фінансового забезпечення людського потенціалу виступає індикатором розвитку суспільства, його ставлення до людини, її матеріальних і духовних потреб, що повинно сприяти зростанню добробуту всього суспільства та його окремих членів.

8.2. Бюджетне фінансування формування та підвищення якості людського потенціалу

Державні кошти у вигляді фінансових ресурсів державного та місцевих бюджетів країни є найголовнішими джерелами забезпечення розвитку людського потенціалу в Україні на сучасному етапі. Видатки бюджетів та їхня частка у ВВП країни виступають індикатором пріоритетності тієї чи іншої функції держави. У структурі видатків державного бюджету найбільшу частку становлять видатки на розвиток людського потенціалу, що абсолютно справедливо вважається в сучасному світі основною цінністю суспільства та одним з найголовніших чинників економічного зростання. Ці видатки включають в себе: видатки на освіту, видатки на підготовку кадрів, на охорону здоров'я, фізичну і духовну культуру та соціальний захист населення. В ряді досліджень видатки на науку та науково-дослідні роботи також відносять до видатків на розвиток людського потенціалу [4].

У сучасних умовах найважливішим питанням державних фінансів стає забезпечення реалізації соціальної функції держави, покликаної мінімізувати відмінності в доступі громадян до суспільних благ згідно з основними принципами людського розвитку. Дослідники визнають, що за допомогою тільки ринкового механізму неможливо розв'язати всі завдання такого розвитку [9]. Тому держава зобов'язана активно втручатися в соціальну сферу та виступати основним гарантом забезпечення населення суспільними благами. Розбудова соціальної держави, що ґрунтується на концепції людського розвитку та демократичних принципах, сприятиме розв'язанню ключових суспільно важливих завдань за допомогою ефективної системи державних фінансів, які в такій державі здійснюють як непрямий (відтворення населення, тривалість життя, зростання економічно активного населення), так і безпосередній (збільшення інвестицій у освіту та охорону здоров'я, підвищення рівня життя) вплив на людський розвиток. Останній, у свою чергу, впливає на фінансові відносини в державі через економічну активність населення, його інтелектуальний потенціал, набуті знання, потенціал здоров'я, належну культуру [9].

Видатки бюджетів (як державного, так і місцевих) на розвиток людського потенціалу (видатки на соціально-культурний розвиток) за функціональною класифікацією включають в Україні такі складові та передбачають фінансування напрямів охорони здоров'я, духовного та фізичного розвитку, освіти, соціального захисту та соціального забезпечення. Кожен з цих напрямів передбачає фінансування відповідних фундаментальних і прикладних досліджень і розробок (табл.8.1):

Таблиця 8.1

Склад видатків бюджетів (державного і місцевих) на розвиток людського потенціалу за функціональною класифікацією*

Напрямок фінансування	Складники (укрупнено)
Охорона здоров'я	Поліклініки й амбулаторії, швидка та невідкладна допомога
	Лікарні та санаторно-курортні заклади
	Санітарно-профілактичні та протиепідемічні заходи і заклади
	Фундаментальні та прикладні дослідження і розробки у сфері охорони здоров'я
	Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
Духовний та фізичний розвиток	Фізична культура і спорт
	Культура та мистецтво
	Засоби масової інформації
	Фундаментальні та прикладні дослідження і розробки у сфері духовного та фізичного розвитку
	Інша діяльність у сфері духовного та фізичного розвитку та інформації
Освіта	Дошкільна освіта
	Загальна середня освіта
	Професійно-технічна освіта
	Вища освіта
	Післядипломна освіта
	Позашкільна освіта та заходи із позашкільної роботи з дітьми
	Програми матеріального забезпечення навчальних закладів
	Фундаментальні та прикладні дослідження і розробки у сфері освіти
	Інші заклади та заходи у сфері освіти
Соціальний захист та соціальне забезпечення	Соціальний захист на випадок непрацевдатності
	Соціальний захист пенсіонерів
	Соціальний захист ветеранів війни та праці
	Соціальний захист сім'ї, дітей та молоді
	Соціальний захист безробітних
	Допомога у вирішенні житлового питання
	Соціальний захист інших категорій населення
	Фундаментальні та прикладні дослідження і розробки у сфері соціального захисту
	Інша діяльність у сфері соціального захисту

*Складено за даними [2, 19].

В Україні видатки на соціальні потреби становлять понад половину всіх видатків зведеного бюджету та 80–85 % видатків місцевих бюджетів, тобто виступають пріоритетним напрямом спрямування державних видатків. Разом з тим через низькі темпи економічного зростання та брак бюджетних коштів обсяги соціальних видатків, у т. ч. місцевих бюджетів, протягом останніх років зменшувались (як у номінальному, так і в реальному виразах), що в умовах зростання ролі й значення людського капіталу для розвитку економіки в усьому світі (підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів, продуктивності праці, науково-технічний прогрес тощо) виступає вкрай негативною тенденцією [3, 24]. Основна частина цих видатків використовується на зростання заробітної плати працівників бюджетної сфери в умовах протидії інфляції, а також на оплату комунальних послуг і спожитих енергоносіїв. Це в підсумку зумовлює низьку ефективність соціальних видатків у контексті їх впливу на динаміку фактичних показників соціально-економічного розвитку населення (рівень життя, стан здоров'я, рівень освіти населення) та країни в цілому з огляду на їх низькі інвестиційно-інноваційні характеристики.

Без сумніву, видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення держава зобов'язана здійснювати для підтримки малозабезпечених та вразливих верств населення, і саме в цьому полягає сутність однієї з функцій суспільства. Проте система соціального захисту малозабезпечених і непрацевдатних громадян повинна базуватись на адресних засадах. Основну увагу в цій політиці слід зосереджувати на населенні, що працює, на зростанні його доходів до рівня середнього класу.

Видатки державного бюджету на розвиток людського потенціалу мають розглядатися не як видатки на «утримання» галузей соціальної сфери або підтримку вразливих категорій населення, а як соціальні інвестиції в людський розвиток, що спрямовуються на посилення соціальної орієнтації економічної системи в цілому (розвиток людського капіталу, нагромадження людського капіталу, справедливий розподіл суспільних благ, забезпечення високого рівня

життя населення, гарантованого мінімуму освіти та медичних послуг, соціального захисту населення й сприяння розвитку ринку праці, досягнення соціальної стабільності, стимулювання економічного зростання), розвиток особистості, економічне зростання та соціальний прогрес, підвищення добробуту та рівня життя в країні [16].

У практиці бюджетного регулювання на цілі розвитку людського потенціалу можуть бути задіяні та використовуються такі інструменти: державні інвестиції в об'єкти соціальної інфраструктури, реалізація державних цільових програм, субсидування та надання дотацій суб'єктам господарювання у разі використання коштів на розвиток людського потенціалу, окремих територій, формування і розподіл державних замовлень, державні закупівлі, застосування важелів, стимулів, санкцій та інших засобів. Однак слід визнати, що розвиток соціальної інфраструктури не є вкладенням безпосередньо в людський потенціал, а лише створює умови для його розвитку та зростання [7].

8.3. Фінансування охорони здоров'я, освіти та науки як визначальні фактори зростання якості людського потенціалу

У системі фінансування людського потенціалу та підвищення його якості важливе місце посідають видатки на охорону здоров'я, освіту та науку.

У забезпеченні доступу населення до якісних і своєчасних медичних послуг важливу роль відіграє ефективна система фінансування сфери. Низка досліджень, що базовані на ґрунтовному аналізі статистичного та емпіричного матеріалу, доводить, що в Україні зберігається тривала системна демографічна криза з реальними загрозами не лише для якості людського потенціалу та трудового капіталу, а й взагалі для національної безпеки [11, 12, 17, 23]. Загальноукраїнські тенденції скорочення населення, повільного зростання середньої очікуваної тривалості життя притаманні для переважної більшості регіонів України. Найвпливовішим чинником формування таких демографічних процесів залишається висока смертність населення працездатного віку при

одночасному зростанні числа осіб пенсійного віку. Такі негативні явища супроводжуються занепадом системи охорони здоров'я України. Базовими причинами цього виступають: хронічне недофінансування, застаріла та неефективна система управління, низький соціальний захист медичних працівників, кадрові проблеми галузі, недостатній рівень технічного забезпечення тощо.

Аналіз механізмів управління діяльністю вітчизняної системи охорони здоров'я та її фінансового забезпечення, проведений фахівцями [5, 13, 21], засвідчив домінування в ній екстенсивних підходів. За критерієм ресурсного забезпечення вона знаходиться на європейському рівні, проте за критерієм результативності – суттєво відстає від нього. Повинна змінюватись концепція функціонування системи охорони здоров'я з переглядом засад її сучасного фінансового забезпечення, впровадження принципу самофінансування з державною підтримкою у формі медичного страхування [5, 13]. Реформування охорони здоров'я в Україні повинно бути спрямовано на створення нової, бюджетно-страхової медицини: впровадження обов'язкового медичного страхування та поєднання його з бюджетним фінансуванням надасть можливість збільшити фінансові ресурси системи та забезпечити населення медичною допомогою, гарантованою Конституцією України і, як наслідок, зменшити захворюваність і смертність.

Як зазначають дослідники проблем розвитку регіональної економіки [22], у зв'язку з проведенням в Україні реформ місцевого самоврядування та адміністративно-фінансової децентралізації є нагальна потреба в розробленні нових засад функціонування сфери освіти, видатки на фінансування якої становлять близько половини місцевих бюджетів. На сьогодні саме з місцевих бюджетів фінансується мережа закладів середньої, дошкільної, а також професійно-технічної освіти. Водночас потребує розв'язання низка проблем національного масштабу, від чого великою мірою залежить якість освітніх послуг у регіонах, головна з котрих полягає в тому, що збільшення обсягів фінансування не забезпечує поліпшення якості наданих послуг.

Освітні та наукові компоненти являються невід'ємними складовими сучасного суспільства та економічного зростання, що повинно відбуватись на засадах економіки знань та активної підтримки «трикутника знань», в якому освіта та наука (дослідження) виступають двома з трьох опорних точок, а ефективна взаємодія між ними забезпечує трансфер і комерціалізацію інновацій. Отже, без належної фінансової підтримки як сфери освіти, так і наукових досліджень наша країна не має жодних перспектив розвитку та шансів на успіх у сучасних конкурентних умовах глобалізованого світу.

8.4. Актуальні джерела та інноваційні інструменти фінансового забезпечення людського потенціалу

Попри важливість подальшого вдосконалення системи державного фінансування розвитку та підвищення якості людського потенціалу, не менш актуальним слід вважати і пошук сучасних альтернативних джерел фінансових ресурсів для цих цілей. Комплексне фінансове забезпечення розвитку людського потенціалу повинно базуватись на використанні множини диверсифікованих джерел фінансових ресурсів, здатних покрити весь комплекс проблем і потреб розвитку.

За умов обмеженості фінансових ресурсів держави в частині коштів державного бюджету повинні розширюватись обсяги фінансування розвитку людського потенціалу за рахунок місцевих бюджетів, корпоративного сектору та домогосподарств, а також із застосуванням ряду сучасних фінансових інструментів.

Чи не найважливішим фінансовим стимулом і джерелом розвитку людського потенціалу можна вважати підвищення доходів населення, в першу чергу, від трудової діяльності (зростання мінімальної заробітної плати, підвищення середнього рівня заробітної плати в країні), для чого в макроекономічному плані важливою є легалізація тіньових доходів.

Подальше скорочення бюджетного фінансування та розвиток ринку в галузі вищої освіти актуалізують проблематику забезпечення якості та

фінансової доступності освітніх послуг через розширення застосування механізмів кредитування [1]. Кредитний ресурс не повинен ставати борговим тягарем для молодої людини, яка здобуває освіту чи підвищує свої професійні навички. Також важливими є кредитні інструменти й у площині вирішення соціальних проблем: забезпечення житлом, підвищення комфортності умов проживання (іпотечне кредитування), придбання меблів, побутової техніки (споживче кредитування).

Останніми роками актуальними є грантові програми (як національні, так і міжнародні), в першу чергу для сфери освіти і наукових досліджень. Наукові, освітні установи, медичні заклади, а також окремі особи, що готують якісні проекти та стартапи для проведення наукових експериментів, здійснення інноваційних розробок, вирішення екологічних, соціальних проблем, розвитку інклюзивної освіти мають різні можливості для отримання фінансової підтримки через гранти, стипендії на навчання та дослідження, участь у міжнародних та національних програмах.

Для креативної творчості, наукових досліджень, розробки винаходів та інновацій, реалізації стартапів (як на рівні окремої людини, так і на рівні підприємств, закладів науки та освіти, громадських організацій) важливим та актуальним слід визнати застосування сучасних інноваційних фінансових інструментів і механізмів, якими є: краудфандингові та інноваційні платформи, фонди ендавментів [20], що дають можливість залучати кошти великої кількості приватних інвесторів на достатньо демократичних, прозорих засадах і вигідних умовах, різноманітні грантові програми.

У сфері інноваційної діяльності в світовій практиці важливим джерелом фінансових ресурсів виступає венчурний капітал, власники якого, приймаючи на себе великі ризики, притаманні інноваційному виробництву і технологіям, вкладають кошти в проекти, очікуючи високих прибутків, однак усвідомлюють і можливість втрати вкладених коштів. Ринок венчурного капіталу, діяльність венчурних фондів в Україні перебувають на стадії становлення, окрім того,

відсутність належного законодавчого забезпечення обмежує застосування цього джерела та сегменту ринку.

Розширення інструментарію фінансування людського потенціалу, підвищення ефективності його використання повинно бути одним з пріоритетів фінансово-інвестиційної політики держави і важливою складовою стратегії соціального та економічного розвитку України.

8.5. Джерела фінансового забезпечення людського потенціалу у підприємницькій діяльності

Підприємець, власник бізнесу, керівник підприємства повинен постійно прагнути на належному рівні забезпечувати розвиток своєї найманої робочої сили, інженерно-технічного персоналу, що, у свою чергу, потребує достатніх фінансових ресурсів, пошуку їх джерел, прийнятних за обсягами та вартістю. Такими фінансовими джерелами забезпечення зростання людського потенціалу стають як власні кошти підприємства, так і залучені ресурси. Успішні та прибуткові підприємці усвідомлюють важливість спрямування власних коштів підприємства у розвиток різних форм професійного зростання та підвищення рівня знань працівників, персоналу (набуття нових навичок і компетентностей через навчання, стажування як на підприємстві, так і за його межами, курси підвищення кваліфікації, здобуття освіти вищого освітнього рівня). Певна частина власних коштів підприємства (прибутку) повинна використовуватись на вказані цілі. Заробітна плата працівників, персоналу виступає важливим джерелом фінансового забезпечення професійного зростання лише в тому разі, якщо її розміри є достатніми не тільки для підтримання поточного існування (забезпечення елементарних потреб людини), але й для покриття витрат на лікування (оздоровлення), відпочинок, комфортне житло, оплату різних освітніх програм і курсів, додаткове навчання тощо. Отже, власники бізнесу повинні проводити соціально відповідальну політику оплати праці, усвідомлюючи її значимість не лише для конкретних працівників, але й у цілому для підприємства та успішного розвитку бізнесу.

У разі тимчасової нестачі власних коштів підприємці мають змогу залучати кредитні ресурси в банківських установах, ставати учасниками інноваційних і краудфандингових платформ, претендувати на отримання фінансової підтримки за рахунок грантів, участі в міжнародних, національних та регіональних програмах розвитку людського (кадрового) потенціалу, підвищення його освітнього та професійного рівня.

Список використаної літератури

1. Білинець М.Ю. Освітні кредити як джерело фінансування вищої освіти: світова практика та українські реалії // Інвестиції: практика та досвід. 2016. №15. С.34-38.
2. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
3. Вишневський В.П., Чекіна В.Д., Вієцька О.В. Використання податково-бюджетних інструментів розвитку соціальної сфери регіонів в умовах неоіндустріалізації // Економіка промисловості. 2016. №3. С. 116–138.
4. Волошин М.В. Видатки державного бюджету на розвиток людського капіталу. Спеціальність 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Переяслав-Хмельницький. 2011. 257с.
5. Горин В.П. Формування фінансових ресурсів охорони здоров'я в контексті виконання критеріїв економічної безпеки // Наукові записки. Серія «Економіка». 2015. № 23. С. 216–221.
6. Дєєва Н.М. Негативні тенденції соціальної політики держави і можливості її стабілізації // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 11. С. 446–454.
7. Качула С.В. Бюджет як джерело фінансового забезпечення розвитку людського потенціалу в Україні // Економічний вісник університету. ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет

ім. Григорія Сковороди». 2015. Випуск № 26/1. С.176-183. URL: <http://oaji.net/articles/2016/1900-1466846530.pdf>.

8. Качула С.В. Реалізація державної політики фінансового забезпечення розвитку людського потенціалу. URL www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?

9. Кириленко О.П., Тулай О.І. Державні фінанси та людський розвиток: діалектика взаємозв'язку // Фінанси України. 2014. № 10. С. 42–54.

10. Кривенко Л.В., Овчаренко С.В. Концептуальні засади розвитку людського капіталу в умовах підвищення конкурентоспроможності країни // Економічний часопис – XXI. 2014. №1-2(1). С.23-26.

11. Лібанова Е.М. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір : колективна монографія / за ред. Е.М. Лібанової. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. 383 с.

12. Людський розвиток в Україні: інституційне підґрунтя соціальної відповідальності: кол. моногр. / за ред. Е.М. Лібанової; відпов. за випуск О.В. Макарова, О.М. Хмелевська; Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України. Київ, 2017. 368 с.

13. Мальований М.І. Стан та проблеми державного фінансування охорони здоров'я в Україні // Проблеми економіки. 2013. № 4. С. 116–124.

14. Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Мошак С.М. Можливості та обструкції розвитку інноваційного потенціалу Закарпаття як фактора регіональної конкурентоспроможності // Економіка промисловості. 2015. № 1 (69). С. 31–39.

15. Олієвська М.Г. Джерела фінансування людського капіталу в Україні // Економічний часопис - XXI. 2014. 7-8(1). С.69-72.

16. Онишкевич Х.О. Бюджетне забезпечення соціальної сфери в Україні. Оцінка ефективності. URL: Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <http://ena.lp.edu.ua>.

17. Павленко Л.І. Оцінка стану інвестування в розвиток людського капіталу в Україні // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2014. Випуск 2 (17). С.33-42.

18. Портна О.В. Фінансове забезпечення розвитку людського потенціалу як важливої складової сукупного фінансового потенціалу України // БІЗНЕС ІНФОРМ. 2013. № 8. С.300-305.

19. Про бюджетну класифікацію: Наказ МФУ № 11 від 14.01.2011р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/v0011201-11/page>.

20. Рябков К., Покідіна В. Ендавмент у вищій освіті: світова практика і українське сьогодні. Проект «Популярна економіка. Ціна держави». (№34) 20 листопада 2015 року. URL: http://cost.ua/files/endowment_report_2015-11-20-final.pdf

21. Смірнова Т.М., Ситенко О.Р. Формування державної політики з охорони здоров'я в Україні // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я в Україні. 2014. № 2 (60). С. 5–9.

22. Сторонянська І.З., Бенюк Л.Я. Бюджетне забезпечення сфери освіти в територіальних громадах Карпатського регіону: виклики сучасних реформ // Фінанси України. 2017. №7. С.7-24.

23. Ціжма О.А. Фінансове забезпечення розвитку трудового потенціалу в контексті реалізації максими соціальної справедливості // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2017. Випуск 14, частина 2. С.166-170.

24. Чекина В.Д. Податково-бюджетні інструменти розвитку соціальної сфери України в умовах децентралізації: аналіз та пропозиції щодо їх удосконалення // Фінанси України. 2017. №3. С.51-69.

Питання для самоперевірки

1. Сутність і значення фінансового забезпечення людського потенціалу.
2. Види і характеристика джерел фінансування людського потенціалу:
3. Роль і місце бюджетного фінансування формування та підвищення якості людського потенціалу
4. Фінансування охорони здоров'я, освіти та науки як визначальні фактори зростання якості людського потенціалу.

5. Сучасні джерела та інструменти фінансового забезпечення розвитку людського потенціалу.

6. Роль і значення сучасних інноваційних інструментів у фінансовому забезпеченні людського потенціалу.

7. Джерела фінансування людського потенціалу у підприємстві.

Ситуаційні завдання

1. Використовуючи дані, наведені в таблиці 8.2, розрахувати склад і структуру видатків державного бюджету за шість років, визначити, які з них є видатками на розвиток людського потенціалу. За результатами розрахунків зробити аналітичні висновки, оцінивши склад і структуру видатків на розвиток людського потенціалу.

Таблиця 8.2

Динаміка видатків державного бюджету України
у розрізі функціональної класифікації (млрд. грн.)

Видатки згідно з функціональною класифікацією	Роки					
	1	2	3	4	5	6
Загальнодержавні функції	14,2	16,9	21,8	24,8	34,6	39,99
Оборона	6,4	9,4	11,7	9,6	11,3	13,2
Громадський порядок, безпека та судова влада	12,6	18,3	24,9	24,1	28,5	32,4
Економічна діяльність	20,4	29,7	38,7	33,2	36	44,7
Охорона навколишнього середовища	1,3	1,8	2,2	1,8	2,2	3,0
Житлово-комунальне господарство	0,2	0,7	0,4	0,2	0,8	0,3
Охорона здоров'я	4,1	6,3	7,4	7,5	8,7	10,2
Духовний та фізичний розвиток	1,4	2	2,9	3,2	5,1	3,8
Освіта	12,1	15,1	21,6	23,9	28,8	27,2
Соціальний захист та соціальне забезпечення	30,3	29,2	50,8	51,5	69,3	63,5
Міжбюджетні трансферти	34,2	44,7	59,1	62,1	77,7	94,8
Всього	137,2	174,1	241,5	241,9	303	333,09

2. Використовуючи офіційну фінансову звітність Державної казначейської служби України (офіційний веб-сайт, розділ «Річна звітність». URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/richna-zvitnist>; Розділ «Виконання бюджетів». URL: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/publish/category/23593>),

розрахувати обсяги та визначити структуру видатків на фінансування людського потенціалу в Україні за рахунок коштів державного (місцевих) бюджетів у розрізі основних показників (охорона здоров'я, духовний та фізичний розвиток, освіта, соціальний захист та соціальне забезпечення) (Видатки за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету) за останній звітний період. Зробити аналітичні висновки за результатами розрахунків.

Тестові завдання

1. Серед видатків державного бюджету на розвиток людського потенціалу в Україні найбільша частка припадає на:

- а) соціальний захист та соціальне забезпечення;
- б) охорону здоров'я;
- в) освіту і науку;
- г) духовний та фізичний розвиток.

2. Сучасний механізм, що сприяє інноваційному співробітництву між науковими установами, університетами та промисловими компаніями, метою якого є забезпечення прямого взаємозв'язку між розробниками (авторами інноваційних проєктів) і кінцевими споживачами у сфері обміну знаннями та передачі технологічних рішень:

- а) краудфандинг;
- б) ендавмент;
- в) інноваційна платформа;
- г) стартап.

3. Фонд коштів, що формується як загальний безстроковий фонд, складається переважно з донорських благодійних внесків та цінних паперів, використовується для фінансової підтримки діяльності закладів освіти (університети, коледжі, приватні школи), закладів культури (театри, музеї, бібліотеки), релігійних організацій:

- а) краудфандинг;
- б) ендавмент;

в) інноваційна платформа;

г) венчурний фонд.

4. Механізм фінансування медицини, що передбачає застосування обов'язкового і добровільного медичного страхування та поєднання його з бюджетним фінансуванням; надає можливість збільшувати фінансові ресурси системи охорони здоров'я та забезпечувати населення якісною медичною допомогою:

а) бюджетне фінансування;

б) бюджетно-страхове фінансування;

в) приватне фінансування.

5. Фінансування проєктів з підвищеним ризиком, пов'язаних з вкладенням в нову техніку, технології, освоєння нових видів виробництв; частіше залучається на ранніх стадіях життєвого циклу інноваційного проєкту:

а) бюджетне фінансування

б) венчурне фінансування;

в) приватне фінансування.

6. Співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші чи інші ресурси разом, як правило через Інтернет, аби підтримати зусилля інших людей або організацій у сфері наукових досліджень, сучасних розробок, вирішення соціальних проблем тощо:

а) краудфандинг;

б) ендавмент;

в) інноваційна платформа;

г) стартап.

Глосарій

Бюджетно-страхова медицина включає впровадження обов'язкового і добровільного медичного страхування та поєднання його з бюджетним фінансуванням, що надає можливість збільшувати фінансові ресурси системи охорони здоров'я та забезпечувати населення якісною медичною допомогою.

Венчурне фінансування – це фінансування проєктів з підвищеним ризиком, пов'язаних з вкладенням в нову техніку, технології, освоєння нових видів виробництв; частіше залучається на ранніх стадіях життєвого циклу інноваційного проєкту.

Венчурні фонди – це комерційні фінансові організації, метою яких є акумулювання фінансових ресурсів та інвестування їх у найбільш привабливі, а разом з тим і ризикові, проєкти з метою отримання прибутку. Зазвичай такі вкладення здійснюються у сфері новітніх наукових розробок, високих технологій, інновацій. В Україні венчурні фонди можуть організовуватись як інститути спільного інвестування.

Видатки бюджетів (державного та місцевих) на розвиток людського потенціалу (видатки на соціально-культурний розвиток) за функціональною класифікацією включають такі складові: видатки на охорону здоров'я, видатки на духовний та фізичний розвиток, видатки на освіту, видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення.

Джерела фінансування розвитку людського потенціалу: фінансові ресурси державного та місцевих бюджетів, фінансові ресурси суб'єктів господарювання, інших комерційних і некомерційних структур, грошові доходи та заощадження населення (домогосподарств і окремих осіб).

Ендавмент (англ. endowment) – пожертва коштів чи майна певній інституції. Ендавмент-фонди – це сума коштів або цінних паперів у безстроковому фонді, який створюється на основі благодійних внесків від донорів. Донори (спонсори) надають ендавменти для неприбуткових організацій з метою фінансової підтримки їх діяльності. Як правило, ендавменти використовують для фінансової підтримки діяльності закладів освіти (університети, коледжі, приватні школи), закладів культури (театри, музеї, бібліотеки), релігійних організацій. Ендавмент університетів, незалежно від форми власності, – це загальний безстроковий фонд, який складається переважно з донорських благодійних внесків та цінних паперів, прибуток від яких розподіляється і використовується університетом згідно з його

академічними потребами. Основні напрями використання прибутків, згенерованих ендавмент-фондами: надання стипендій для абітурієнтів із малозабезпечених сімей, спонсорування досліджень і інновацій, додаткові видатки на охорону здоров'я, публічні послуги та спортивні заходи тощо.

Інноваційні платформи – механізм, що сприяє інноваційному співробітництву між науковим середовищем університетів, наукових установ і промисловими компаніями, метою якого є забезпечення прямого взаємозв'язку між розробниками (авторами інноваційних проєктів) і кінцевими споживачами у сфері обміну знаннями, передачі технологічних рішень та комерціалізації інновацій; механізм інноваційних платформ передбачає залучення інвестиційних і фінансових структур для забезпечення фінансової підтримки реалізації інноваційних заходів.

Краудфандинг (народне фінансування, від англ. "Crowdfunding", "crowd" – натовп, "funding" – фінансування) – колективне співробітництво людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило, через Інтернет, щоб підтримати зусилля, проєкти інших людей або організацій (реципієнтів). У зборі грошей через краудфандинг оголошується мета, визначається ціна її досягнення, окреслюються всі витрати; збір коштів повинен бути прозорим для публіки.

Фінансове забезпечення розвитку людського потенціалу: 1) за змістом – це метод фінансового механізму, що визначає принципи, джерела й форми фінансування суб'єктів господарювання, чия діяльність спрямована на розвиток людського потенціалу (формування, охорону, збереження, зміцнення та відновлення); 2) за функціональною спрямованістю його сутність полягає у виділенні певної суми фінансових ресурсів на розв'язання завдань окремих компонентів розвитку людського потенціалу чи сфер діяльності людини.

Тема 9. Мотивація в умовах підприємницької діяльності

Бажання сильніше за неволю.

Народна мудрість

9.1. Сучасні погляди на сутність мотивації.

9.2. Трикутник мотивації в процесі підприємницької діяльності.

9.3. Вплив мотивації на конкурентоспроможність.

9.4. Види та методи мотивації.

9.5. KPI (key performance indications) – ключові показники ефективності в мотивації персоналу в процесі підприємницької діяльності.

Прочитавши цей розділ, ви зрозумієте:

- теоретичні основи мотивації;
- сучасні погляди на мотивацію;
- трикутник мотивації, притаманний підприємництву.

Будете вміти:

- визначати конкретний метод мотивацій, адекватний у певних умовах підприємницької діяльності;
- застосовувати маніпулювання або ставити блоки маніпулюванню;
- формувати систему KPI для вашої організації.

Терміни, які необхідно знати: мотивація, мотив, потреба, процес, функція, механізм, система, конструкція, інтереси, культура, трикутник мотивації, методи мотивації, ефективність, конкурентоспроможність, продуктивність праці, ключові показники ефективності.

9.1. Сучасні погляди на сутність мотивації

Створення конкурентоспроможного бізнесу вимагає застосування мотиваційних важелів, які сприяють більш якісній та ефективній роботі підприємця, його найманих працівників та людей з ділового оточення бізнесу.

Мотивація – це явище, яке лежить в основі цілеспрямованого, свідомого, добровільного виконання певних дій, спонукає людину виконувати роботу із задоволенням, швидко та якісно.

В сучасній теорії та практиці підприємницької активності мотивація розглядається як (рис.9.1):

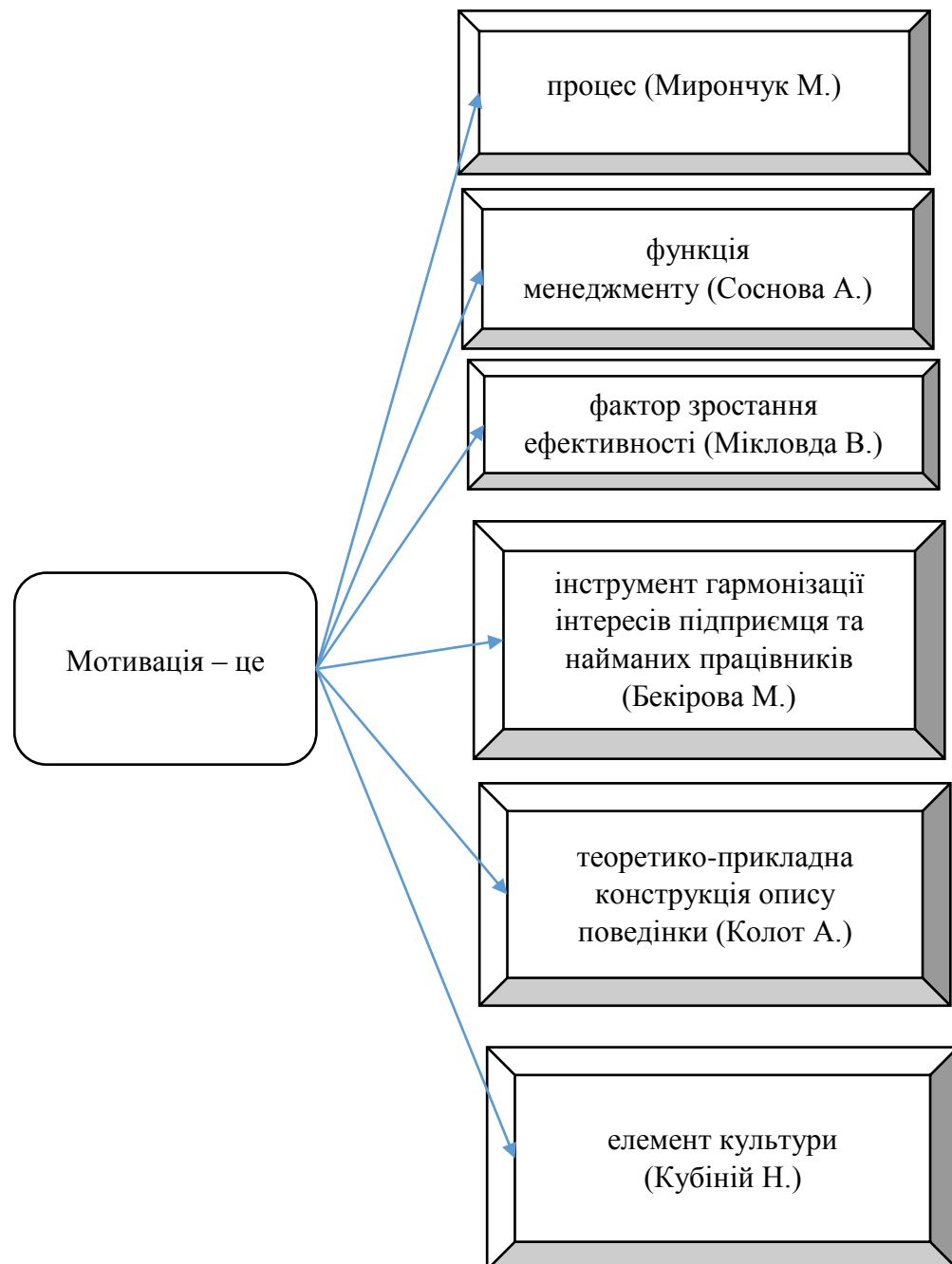


Рис. 9.1. Сучасні погляди на мотивацію (складено авторами)

Як процес пропонує розглядати мотивацію Мирончук Н.М., стверджуючи, що: «мотивація – динамічний процес, який керує поведінкою людини, визначає її спрямованість, активність, характер дій, стійкість інтересу до продовження їх реалізації. Інтенсивність актуальної (діє «тут і тепер») мотивації залежить від сили мотиву й інтенсивності ситуативних детермінант мотивації» [7].

Як функцію менеджменту висвітлює мотивацію Соснова А.: «Мотивация как функция менеджмента непосредственно связана с побуждением кадров к результативности в работе через формирование мотивов. Мотивация является сознательным выбором человека того или иного типа поведения, поэтому мотивация как функция менеджмента должна быть непосредственно направлена на повышение трудовой активности работников. На основе чёткого представления особенностей поведения кадров, мотивация как функция менеджмента помогает разрабатывать и совершенствовать пути максимизации результата работы» [9]. Тобто мотивація в менеджменті – це сукупність дій керівництва, спрямованих на забезпечення певних результатів.

Як фактор пропонує розглядати мотивацію Богацька Н.: «Мотивація є безумовним фактором ефективного виконання прийнятих рішень і досягнення запланованих завдань», що дозволяє «за допомогою дієвих важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти зростанню їх конкурентоспроможності»[3], а, як доводить Мікловда В., «ефективність праці виступає умовою та критерієм конкурентоспроможності економічної системи»[8].

Як механізм узгодження інтересів розглядає мотивацію Бекірова М. та її однодумці: «Мотивация как элемент согласования целей объекта и субъекта управления, предполагает создание определенных условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться. Работая, человек реализует свои цели и удовлетворяет часть потребностей. Субъект управления, в свою очередь, умело используя комплекс стимулов, может обеспечить согласование целей работника и организации, а также повышение эффективности труда работников» [2].

Як аналітична конструкція мотивація представлена Колотом А.: «Мотивація є теоретико-прикладною конструкцією, яка застосовується для опису поведінки людини в тій чи іншій ситуації, зазвичай пов'язаній із трудовою діяльністю в усіх її виявах, і для пояснення причин (як внутрішніх, так і зовнішніх) зміни цієї поведінки» [5].

Як елемент культури Кубіній Н.Ю. доводить, що мотивація є елементом культури підприємця та підприємницької організації внаслідок того, що «всі потреби людини соціалізовані, тобто всі вони переломлюються через конкретний рівень культури суспільства та соціальних відносин... Важливим є мотивація через корпоративну культуру, цінності підприємства» [6].

9.2. Трикутник мотивації в процесі підприємницької діяльності

Мотивація поділяється на самомотивацію та мотивацію інших осіб. В процесі підприємницької діяльності виникає трикутник мотивації, який включає три її види, коли мотивація інших осіб поділяється на мотивацію персоналу та мотивацію осіб, що знаходяться поза межами бізнесу (постачальники, покупці, банкіри й т.п., яких у бізнесі називають контрагентами (рис. 9.2):

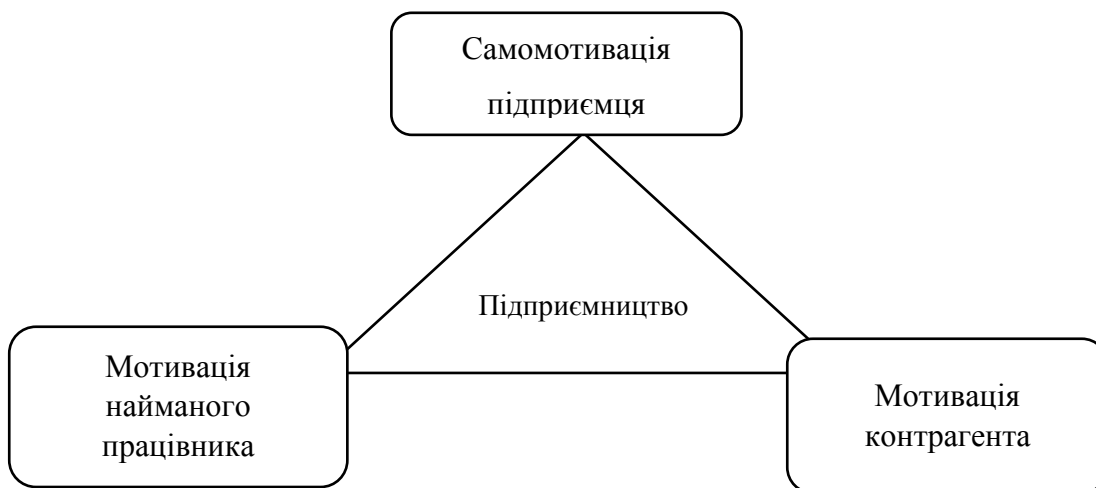


Рис. 9.2. Трикутник мотивації, притаманний підприємництву
(складено авторами)

В основі будь якого виду мотивації лежить потреба, яка являє собою психологічне або фізіологічне відчуття нестачі будь-чого або будь-кого. Існує багато класифікацій потреб, але найбільш відомою є класифікація Абрахама Маслоу, який виділив у ній п'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпеки, причетності (соціальні), влади та саморозвитку.

Мотивація є складним явищем, тому що поштовхом, як правило, виступає не одна, а декілька потреб; крім цього, мотивація залежить від місця суб'єкта мотивації в трикутнику підприємницької діяльності, тобто комбінація та сила мотивів завжди індивідуальна.

Самотивація підприємця – це вміння бізнес-персони самостійно встановлювати мету та організувати її досягнення. За визначенням «самотивація – це вміння людини переводити роботу з розряду «треба» в розряд «хочу» [12]., а також «розуміється як самостимулювання, самопідштовхування себе до цілі, що ґрунтується на внутрішніх переконаннях людини» [7].

Значення самотивації підприємця:

- краще організовується праця підприємця та найманих працівників;
- мета ділової активності стає мотиватором;
- лаг між постановкою цілі бізнесу та її досягненням скорочується.

Мотивація персоналу (виходячи з наведених у першому параграфі поглядів) – це система дій, важелів, процесів, методів впливу на людину чи групу працівників з метою досягнення мети, поставленої підприємцем.

Значення мотивації персоналу:

- підвищується якість праці та її продуктивність;
- зменшуються непродуктивні витрати часу та порушення трудової дисципліни;
- підвищується креативність, винахідливість персоналу;
- підвищується рівень культури в організації.

Мотивація контрагентів – це система дій, важелів, процесів, методів впливу на афільованих з підприємницькою організацією осіб із зовнішнього середовища з метою створення умов для стабільної підприємницької діяльності,

збільшення обсягів реалізації продукції та послуг, фінансової стійкості та репутації в соціумі.

Значення мотивації контрагентів:

- створюється ділова мережа, яка формує позитивне навколишнє середовище, позитивне ставлення до підприємця та його бізнесу;
- зменшуються трансакційні витрати.

9.3. Вплив мотивації на конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність – це мета та умова довгострокової життєдіяльності бізнесу. Мотивація, забезпечуючи високу результативність підприємницької діяльності, суттєво впливає на формування основних складових конкурентоздатності бізнесу.

Результат впливу трикутника мотивації на конкурентоспроможність бізнесу зображено на рис. 9.3.

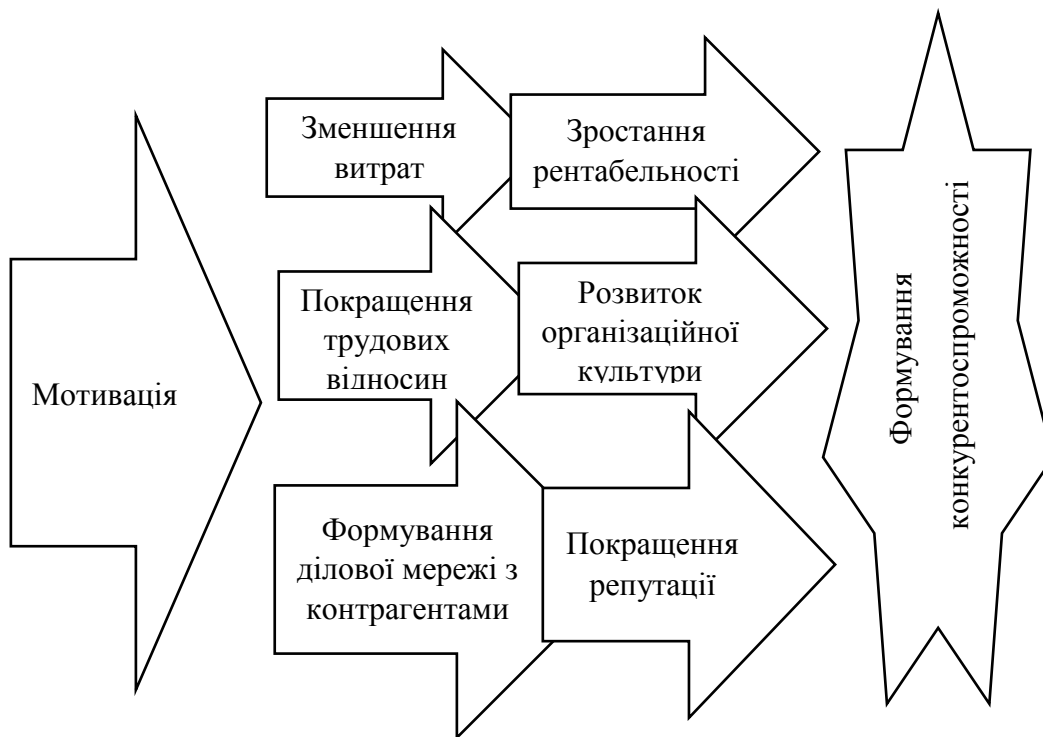


Рис. 9.3. Ланцюг впливу мотивації на конкурентоспроможність
(складено авторами)

9.4. Види та методи мотивації

Види мотивації описані Колотом А.: «Залежно від способу впливу на персонал з боку менеджменту організації можна виокремити такі види мотивації:

- підкріплювальна (підсилювальна), або власне мотивування, що здійснюється під час використання суб'єктами управління різноманітних стимулів до праці;

- соціально-психологічна мотивація, що ґрунтується на ідеології задоволення вищих потреб особистості у повазі, спілкуванні, визнанні, самореалізації тощо і передбачає використання таких методів впливу на працівників, як мотивування змістом роботи, участь у прийнятті рішень, переконання, демонстрація власного прикладу, створення належного мікроклімату тощо;

- примусова мотивація, що спирається на використання суб'єктами управління методів адміністративного впливу, примусу, інших механізмів формальної влади [5].

Методи мотивації запропоновані Ярмош В. (табл.9.1).

Таблиця 9.1

Класифікація методів мотивації результативності діяльності [13]

Методи мотивації	Характерні ознаки
Економічні (прямі)	Відрядна оплата, погодинна оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу.
Економічні (непрямі)	Пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.
Моральні	Збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.

Кубіній Н. до непрямих методів відносить альтруїстичні впливи на людину та маніпуляцію. Дослідниця доводить, що «в управлінні персоналом широкого застосування набувають непрямі методи керування, до яких належить

альтруїстичне управління та маніпуляція. За технікою застосування ці два методи ідентичні, але головна відмінність полягає в тому, що альтруїстичне непряме управління слугує цілі безконфліктного вирішення проблеми, працівник є метою управління, і об'єктом одночасно. Як приклад альтруїстичного управління можна навести виробничу ситуацію, коли працівник має великі здібності, але недостатньо дисциплінований. Змусити працівника поважати порядок, цінувати власний час та час оточуючих з метою виховання з працівника хорошого спеціаліста чи менеджера непрямыми методами означає застосування альтруїстичних способів. Маніпулювання ж є потенційно висококонфліктним методом керування» [6].

Слід відмітити, що непрямі методи мають широкий спектр впливу на людину, що доцільно враховувати внаслідок такої аргументації: «Управлінська практика показує, що ті ж самі методи, прийоми, слова діють або не діють на різних людей. Одночасно можна зустріти у підлеглих щире розуміння мсти, стратегії, політики бізнесу або навпаки, неприйняття ідей керівництва, опозицію й навіть протидії. Бувають ситуації, коли важко зрозуміти один одного, інформація, яку вони надають один одному, не задовольняє, навіть дратує. В той самий час зустрічаються люди, яким дуже легко спілкуватися, знаходити взаєморозуміння, отримувати задоволення від спілкування. Це говорить про складність застосування непрямих методів управління, коли потрібно враховувати не тільки потреби та мотиви людини, але і знання технології інформаційного метаболізму» [6].

9.5. KPI (key performance indications) – ключові показники ефективності в мотивації персоналу в процесі підприємницької діяльності

Історичні витoki застосування KPI описані Клочковим А. так:

«В 2004 году Harvard Business Review опубликовала результаты исследования, проведенного с целью определения результативных сотрудников и поиска оптимальных методов мотивации, в котором приняли участие руководители и сотрудники более тысячи компаний. Оказалось, что в

среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5 – 7%) сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88% всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения. Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно только путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов. В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой мотивации на базе КРІ (сокращение от англ. Key Performance Indicator) – ключевого индикатора выполнения» [4].

Англомовні публікації дають таке визначення КРІ:

«A Key Performance Indicator is a measurable value that demonstrates how effectively a company is achieving key business objectives. Organizations use KPIs at multiple levels to evaluate their success at reaching targets. High-level KPIs may focus on the overall performance of the business, while low-level KPIs may focus on processes in departments such as sales, marketing, HR, support and others» [1].

Практичний приклад застосування КРІ запропоновано Тугеєвою К., та Ткаченко А.: «Для деятельности сотрудников отдела продаж торговой компании можно применять следующие показатели КРІ:

- общая сумма закрытых сделок всего отдела продаж (КРІ 1);
- средний чек продажи (КРІ 2);
- количество звонков/встреч в день (КРІ 3);
- количество высланных коммерческих предложений в день (КРІ 4);
- текущая конверсия из этапа в этап (КРІ 5).

Ключевая задача таких показателей КРІ является мотивационной системы премирования оплаты труда работников отдела продаж, которую можно вычислить по следующей формуле: = оклад оплаты труда + % от оборота компании * (вес КРІ1*КРІ1 + вес КРІ2*КРІ2 + вес КРІ3*КРІ3 + вес КРІ4*КРІ4 + вес КРІ5*КРІ5)» [10; 11].

Застосування КРІ для матеріального стимулювання працівників є шляхом підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Глосарій

Витрати – сума ресурсів, залучених для виробництва продукції та надання послуг.

Трансакційні витрати – витрати на здійснення контролінгової функції менеджменту.

Рентабельність – співвідношення прибутку до витрат.

Ефективність – співвідношення результату підприємницької діяльності до витрат.

Продуктивність праці – співвідношення виручки від реалізації продукції, доходу від підприємницької діяльності до витрат праці.

Конкурентоспроможність – сукупність факторів, які надають підприємцю переваги на ринках.

Маніпуляція – спонукання виконати дії проти волі об'єкта на користь суб'єкта впливу.

Альтруїзм – діяльність на благо інших.

Завдання для самостійної роботи

1. Побудуйте систему КРІ, яка буде найкращим чином стимулювати працівників вашої організації.

2. Наведіть приклади застосування маніпуляції як метода непрямой мотивації.

3. Визначте мотивацію кожного з учасників наступного кейсу:

Йшов другий рік повстання проти Ноттінгемського шерифа. Була весна. Робін Гуд вирішив прогулятися у Шервудському лісі. Він ішов і обдумував свій успіх, стан своїх сил, недавні дії шерифа та можливості, що відкривалися перед ним.

Повстання проти шерифа розпочалося з особистого протистояння, воно зародилося з конфлікту між Робіном та шерифом з його адміністрацією. Однак,

виступивши проти один на один. Робін навряд чи міг досягти успіху. Саме тому він почав шукати спільників, людей скривджених та із загостреним відчуттям несправедливості. Пізніше він почав приймати всіх, хто до нього приєднувався, задаючи при цьому лише декілька питань та вимагаючи одного – бажання служити. Сила, як він був впевнений, полягає в кількості.

Перший рік пройшов під знаком перетворення групи людей на дисципліновану команду, яку об'єднувало вороже ставлення до шерифа та бажання жити поза законом. Команда була організована дуже просто. Робін мав всю владу, приймаючи всі важливі рішення. Окремі завдання він делегував своїм лейтенантам. Вілл Скарлет відповідав за розвідку.

Його основним завданням було перетворитися на тінь шерифа та його людей з тим, щоб випереджати кожен їх наступний крок. Він також збирав інформацію про пересування багатих купців та збирачів податків.

Маленький Джон повинен був підтримувати дисципліну серед людей Робіна та забезпечував відповідність навиків людей вимогам їх професій. Шерлок відповідав за фінанси. Він конвертував здобич у гроші, ділив її між співучасниками та знаходив надійні місця для переховування спільних коштів, що залишалися. І, нарешті, Мук, син Міллера, мав надзвичайно складне завдання забезпечувати усім необхідним постійно зростаючу команду "лісових жителів".

Збільшення команди завжди задовольняло Робіна, але, разом з тим, було і причиною його стурбованості. Слава про його «лісових жителів» швидко поширювалась, нові рекрути вливалися в організацію з усіх куточків Англії. В міру зростання команди їх маленьке лісове сховище перетворювалось на великий військовий табір. Між рейдами люди грали в ігри та нічого не робили. Моральний дух падав, дедалі важче було підтримувати дисципліну. "Чому? – задавався питанням Робін і сам собі відповідав: "Я не знаю і половини людей, якими зараз управляю".

Зі зростанням банди зменшувалися і можливості прокормитися, які завжди надавав ліс, що їх оточував. Дичини ставало менше, і все більше треба було розраховувати на постачання з навколишніх сіл. Витрати, пов'язані із

закупівлею їжі, виснажували фінансові можливості організації, та ще й саме в той момент, коли надходження почали зменшуватися. Ті, хто мав що втрачати, подорожуючи, почали обходити ліс десятою дорогою. Для них це, звичайно, було дорого та незручно, та все ж краще, ніж залишитися взагалі без нічого.

Робін був впевнений, що настав час, коли потрібно було змінити політику "лісових жителів", а саме: замість, конфісковувати товари у купців, які проїжджали через ліс, брати з них фіксоване мито за транзит. Його лейтенанти виступали категорично проти такої ідеї. Вони гордилися знаменитим лозунгом: «Грабуй багатих, віддавай бідним». «З іншого боку, – казали вони, – фермери та міські жителі – це наші найкращі союзники. Як ми зможемо розраховувати на їх допомогу в нашій боротьбі проти шерифа, якщо ми їх теж почнемо обкладати митом за транзит?»

Робін думав про те, як довго ще «лісові жителі» зможуть використовувати ті ж методи, що і в перші дні свого існування. Шериф ставав дедалі сильнішим та краще організованим. Зараз він вже мав гроші та людей і починав турбувати банду, намагаючись визначити її слабкі місця. Плин подій почав змінюватись не на користь «лісових жителів». Робін відчував, що необхідно зробити якісь рішучі кроки до перемоги ще до того, як шериф отримає шанс завдати смертельного удару. «Але як це зробити?» – питав він сам себе.

Робін часто мріяв про можливість вбити шерифа, але шанси зробити це зменшувалися. Крім того, вбивство шерифа могло б задовольнити його особисте прагнення помсти, але ніяк не могло виправити загальну ситуацію. Робін сподівався, що постійна атмосфера загрози та нездатність збирати податки рано чи пізно приведуть до усунення шерифа з його посади. Але, навпаки, шериф зміг скористатися своїми політичними зв'язками та отримати підтримку. Він мав могутніх друзів при королівському дворі та користувався повагою регента, принца Джона. Принц Джон був непостійним та порочним. Його з'їдала власна непопулярність серед народу, який хотів повернути на трон ув'язненого короля Річарда.

Він жив у постійному страху перед баронами, які, надавши йому регентство, вже почали сумніватися, чи віддавати йому трон. Декілька баронів навіть організували заколот з метою визволення Річарда Левине Серце з австрійської тюрми. Робіна вони теж запросили приєднатися до заколоту в обмін на амністію. Це була небезпечна пропозиція. Одна річ провінційне розбійництво, інша – інтриги королівського двору. Шпигуни принца Джона були повсюди. Якщо план провалиться, переслідування стане безжалісним, а покарання – неминучим і швидким.

Звук горну, що закликав до вечері, відволік Робіна від його думок. У повітрі стояв запах смаженої оленини. Жодного рішення все ще не було прийнято. Робін повернув до табору, обіцяючи самому собі, що він обов'язково зосередиться на цих думках після повернення із завтрашнього рейду.

Список використаної літератури

1. What is a KPI? URL: <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>.
2. Бекирова М.Г., Перфильева І.В., Чуб М.В. Мотивация как процесс трудовой деятельности. УЭКС. 2015. №2 (74). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-kak-protsess-trudovoy-deyatelnosti-1> (дата обращения: 20.08.2020).
3. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві // Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 3. 2015. С.210-214.
4. Клочков А. «КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов». Эксмо; Москва; 2010. 103 с. URL: http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf
5. Колот А. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № 64. С.32-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vspitr_2014_64_9

6. Кубіній Н.Ю., Баранчикова М.В., Дідик В.І., Кубіній В.В. Мотивація як фактор стратегічного управління // Вісник КПНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2008. Випуск № 1. С. 103-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkrpuen_2008_1_42

7. Мирончук Н.М. Самомотивація як складова самоорганізації викладача у професійній діяльності // Проблеми освіти: зб. наук. праць / ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2018. Вип. 88 (частина 2). С. 65-74.

8. Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Мошак С. Рейтинг конкурентоспроможності України за критерієм ефективності праці // Демографія та соціальна економіка, 2015, № 3 (25). С.199-208 .

9. Соснова А.С. Мотивация как функция менеджмента. Способы мотивации к труду персонала организации // Наука, образование и культура. 2017. №9 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-kak-funktsiya-menedzhmenta-sposoby-motivatsii-k-trudu-personala-organizatsii> (дата обращения: 20.08.2020).(дата обращения: 20.08.2020).

10. Ткаченко А. КРІ для менеджера по продажам. URL: <https://www.lf-digital.com/blog/sales-technologis/kpi-dlya-menedzhera-poprodazham> (дата обращения 21.08.2020).

11. Тугеева К. ПРИМЕНЕНИЕ КРІ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ И ПРИМЕР ОЦЕНКИ // Вестник науки и образования. 2019. №21-1 (75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kpi-v-deyatelnosti-kompanii-v-sfere-torgovli-i-primer-otsenki> (дата обращения: 21.08.2020).

12. Чкан А.С., Маркова С.В., Коваленко Н.М. Самоменеджмент: навчальний посібник для студентів освітньокваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «менеджмент» Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 84 с.

13. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 263-268. ISSN 1993-0259.

Навчальне видання

**ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**
HUMAN POTENTIAL OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

Навчальний посібник

За редакцією к.е.н., проф. Н.Ю. Кубіній

Авторський колектив:

Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Юрковічова Л., Белей Н.П., Данайканич О.В.,
Пулянович О.В., Хвіздова Є., Мокришова В., Кубіній В.В., Соболева Т.О.,
Гурбанов Н.Г., Наджафова З.Б., Шандор Ф.Ф., Кіш Г.В., Мошак С.М.,
Чубарь О.Г., Завадяк Р.І., Маргітич В.В.

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman
Ум.друк.арк. 9,99. Обл.вид.арк. 7,30.
Зам. №13. Наклад 100 прим.

Редакційно-видавничий відділ
видавництва УжНУ «Говерла»
88015, м. Ужгород, вул. Заньковоцької, 89
dep-editors@uzhnu.edu.ua

Видавництво УжНУ «Говерла».
88000, м.Ужгород, вул.Капітульна, 18.
E-mail: goverla-print@uzhnu.edu.ua
Свідоцтво про внесення до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія 3т № 32 від 31 травня 2006 року

Л 93

Людський потенціал підприємницької діяльності: навчальний посібник / за заг.ред. Н.Ю. Кубіній. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2021. 172 с.
ISBN 978-617-7825-37-0

Навчальний посібник «Людський потенціал підприємницької діяльності» підготовлено міжнародним колективом науковців, сформованим на базі Ужгородського національного університету. Видання охоплює теоретичні та практичні аспекти підприємницької діяльності: сучасні підходи до її сутності, людський потенціал підприємництва, управління людськими ресурсами, інтелектуальна власність та персонал, фінансове забезпечення формування та підвищення якості людського потенціалу підприємництва та ін.

Для студентів спеціальності 051 «Економіка» та спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної, заочної форм навчання, аспірантів, викладачів, дослідників, фахівців, які займаються проблемами людського розвитку, організації бізнесу та управління персоналом.

УДК 331.522.4:334.012.4(075)