

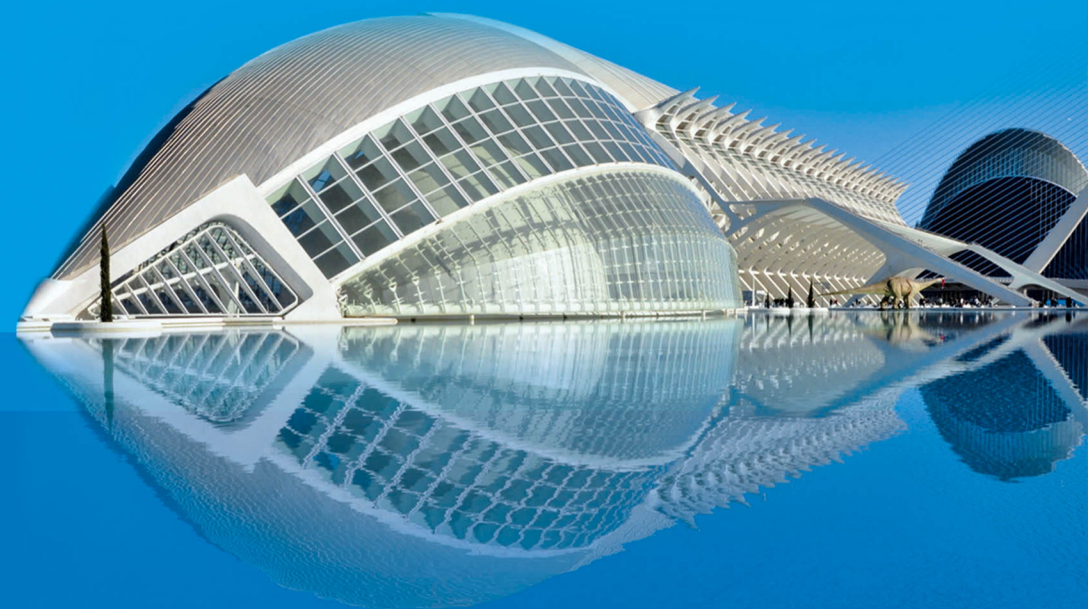
**ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА:  
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

Є.І. Масленніков  
Е.А. Кузнєцов  
Ю.М. Сафонов  
С.В. Філіппова

Є.І. МАСЛЕННІКОВ, Е.А. КУЗНЕЦОВ,  
Ю.М. САФОНОВ, С.В. ФІЛИПОВА

# ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА:

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ



# ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА:

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Міжуніверситетська колективна монографія

Випуск 1

*За редакцією д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова*

Херсон  
Видавець Грінь Д.С.  
2016

РОЗДІЛ 8. КРИЗА СФЕРИ НДДКР І ФОРМУВАННЯ РИНКУ НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ .....	212
<i>к.е.н. Захарченко Н.В.</i> <i>Одеський національний університет імені І. І. Мечникова</i>	
РОЗДІЛ 9. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ .....	228
<i>к.е.н. Балог О.Г.</i> <i>Одеський національний університет імені І. І. Мечникова</i>	
РОЗДІЛ 10. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	259
<i>к.е.н. Борщ В.І.</i> <i>Одеський національний університет імені І. І. Мечникова</i>	
РОЗДІЛ 11. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУСПІЛЬСТВА .....	283
<i>к.е.н., доц. Ненно І.М.</i> <i>Одеський національний університет імені І. І. Мечникова</i>	
РОЗДІЛ 12. ІННОВАЦІЙНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА .....	316
<i>д.е.н., проф. Коніщева Н. Й., асп. Воропаєв В. М.</i> <i>ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»</i>	
РОЗДІЛ 13. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ .....	344
<i>к.е.н., доц. Рудинська О.В., к.е.н., доц. Пономарьова Г.О.</i> <i>Одеський національний університет імені І. І. Мечникова</i> <i>Одеська обласна державна адміністрація</i>	
РОЗДІЛ 14. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	364
<i>Масіна Л.О., Кривенко О.В.</i> <i>Одеський національний університет імені І. І. Мечникова</i>	

<b>II. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ .....</b>	<b>401</b>
РОЗДІЛ 15. ОСОБЛИВОСТІ СЦЕНАРНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....	402
<i>д.е.н., проф. Філіппова С.В., к.е.н., доц. Селіванова Н.М.</i> <i>Одеський національний політехнічний університет</i>	
РОЗДІЛ 16. ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ .....	440
<i>д.е.н., доц. Черниш І.В.</i> <i>Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка</i>	
РОЗДІЛ 17. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО КРЕДИТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АПК .....	456
<i>д.е.н., проф. Ботвіна Н. О.</i> <i>Одеський національний політехнічний університет</i>	
РОЗДІЛ 18. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ПАСТКИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ЯК НАСЛІДОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПАТОЛОГІЙ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ .....	483
<i>к.е.н., доц. Мазур О.Є.</i> <i>Одеський національний університет імені І. І. Мечникова</i>	
РОЗДІЛ 19. ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	522
<i>к.п.н., доц. Матукова Г.І.</i> <i>Криворізький економічний інститут</i> <i>ДВНЗ «Криворізький національний університет»</i>	
РОЗДІЛ 20. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОГНОЗУВАННЯ ПАРАМЕТРІВ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИХ ОБЛІГАЦІЙ .....	542
<i>к.е.н., доц. Кірсанова В.В., к.е.н. Ковальова О.М.</i> <i>Одеський національний політехнічний університет</i> <i>Одеський національний економічний університет</i>	
РОЗДІЛ 21. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ В ОПТИМІЗАЦІЇ ЗАПАСІВ МІНЕРАЛЬНИХ ДОБРИВ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	562
<i>д.е.н., проф. Сафонов Ю.М., к.е.н. Собчишин В. М.</i> <i>Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана</i> <i>Полтавська державна аграрна академія</i>	

- (14-15 квітня 2011 р.), Сімферополь. – Саки: ПП «Підприємство Фенікс», 2011. – С. 33-35.
12. Миколайчук, М.М. Економічна політика регіонального розвитку в умовах глобалізації [Текст] : монографія / М.М. Миколайчук. – К. : «К.І.С.», 2009. – 228 с.
  13. Комірна, В.В. Регіональна економічна політика в умовах інтеграції України в сучасну світогосподарську систему [Текст] : монографія / В.В. Комірна. – Донецьк : Юго-Восток, 2011. – 428 с.
  14. Ковалевський, Г.В. Проблеми та перспективи формування регіональних економічних систем [Текст] : монографія / Г. В. Ковалевський; Харк. нац. акад. міск. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 133 с.
  15. Кембелл, Д. Стратегічний менеджмент [Текст] / Д. Кембелл, Д. Стоунхаус, Б. Х'юстон. – Москва : «Проспект», 2003. – 336 с.
  16. Гейман, О.А. Аналіз і визначення індикаторів типологізації регіонів України та показників, що їх характеризують [Електронний ресурс] / О.А. Гейман // Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/2009\\_2/7.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/2009_2/7.pdf)
  17. Дегтярєва, І.О. Правові засади реалізації державної політики у сфері забезпечення конкурентоспроможності регіонів України [Електрон. ресурс] / І.О. Дегтярєва // Теорія та практика державного управління. – Вип. 3 (34), 2011 // Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-3/doc/1/04.pdf>
  18. Гавура, В.О. Аналіз інституційного забезпечення конкурентоспроможності регіонів України [Текст] / В.О. Гавура // Економічний простір. – № 51, 2011. – С. 48-55.

## РОЗДІЛ 10

# ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

*к.е.н.,  
ст. викладач кафедри економіки та управління,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова  
Борщ В.І.*

Одним із пріоритетних напрямків сучасного етапу розвитку економіки України є формування інноваційної системи. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема формування та розвитку людського капіталу та ефективного управління ним в інтересах інноваційного розвитку регіонів і країни. На постіндустріальному етапі розвитку суспільства найбільш суттєві зміни відбуваються у нематеріальній сфері: підвищуються вимоги до якості робочої сили, змінюється характер та зміст праці. Сучасна сукупна робоча сила суспільства проявляється через нові конкретні форми у вигляді інтелектуального, людського та управлінського капіталів.

На сучасному етапі розвитку економіки постає закономірне питання про можливість Україною використовувати наявний інтелектуальний і людський капітал в якості проривного чинника, здатного надати і підтримувати прискорений розвиток економіки. За статистикою, частка людського капіталу в національному багатстві України є на порядок нижчою, ніж у розвинених країнах. Якщо в національному багатстві Європи та країн Балтії людський капітал становить близько 80%, то в Україні цей показник не перевищує 50% [1].

Тому виникає необхідність переосмислення самої теорії

людського капіталу, яка розроблялася і формувалася в індустріальний період, без урахування сучасних викликів. Нині пріоритетом є питання зростання людського капіталу суспільства, нарощування переважно високих технологій, які і розвивають людський потенціал науки, освіти, охорони здоров'я. При цьому, як показує практика, якість людського капіталу українських працівників не завжди відповідає потребам бізнесу. Тому важливо підкреслити, що мова йде не про дефіцит робочої сили взагалі, а про дефіцит робочої сили певної якості. Тому є структурний дисбаланс якості людського капіталу українських працівників і характеристик попиту, які пред'являє бізнес.

*Визначення суттєвих понять теорії людського капіталу.*

Сучасні вчені практикують різні підходи до співвідношення таких понять як людський капітал, інтелектуальний капітал, робоча сила, що характеризують різну за структурою властивостей і якостей сукупність здібностей людини до трудової діяльності.

*Інтелектуальний капітал* – це «знаннєві активи» підприємства (Дж. Тіс), які являють собою засноване на зв'язках структуроване знання та здібності, які мають потенціал до розвитку та створення вартості та беруть участь в створенні цінності організації та нею ж повністю чи частково контрольовані [2, с. 101-126; 3, с. 130-132].

З економічної точки зору, інтелектуальний капітал є формою капіталізації інтелектуального потенціалу, а з управлінської – це сукупність нематеріальних активів, які можуть бути використані для створення вартості і без яких підприємство не може існувати чи розвивати свої конкурентні переваги [4, с. 308].

Однак для визначення змістовної характеристики управлінського капіталу підприємства важлива не сама сутність інтелектуального капіталу, а його структура. Так, у багатьох наукових публікаціях даний вид капіталу поділяється на три складові:

- людський капітал;
- організаційний капітал;
- споживчий капітал (рис. 1).

Ряд авторів (наприклад К. Свейбі) пропонує іншу класифікацію, де інтелектуальний капітал поділяється на: внутрішню та зовнішню структуру, індивідуальні компетенції (компетенцію співробітників).

При цьому, внутрішня структура відповідає організаційному капіталу, зовнішня – споживчому капіталу, а індивідуальна компетенція – людському [4, с. 313-314].



Рисунок 1 – Структура інтелектуального капіталу

*Організаційний капітал* виконує дві функції: накопичення знань як основи діяльності та прискорення руху інформації у середині підприємства. До організаційного капіталу відносять корпоративні інформаційні системи, бази даних, технічне та програмне забезпечення, організаційні структури, авторські права, патенти, ноу-хау, ліцензії, корпоративну культуру. Він включає кількість та якість ділових партнерів, наявність гнучкої та ефективної ділової мережі, процедури перетворення неявних знань в явні, якість мережевої взаємодії, інтелектуальну власність, тощо.

Цей вид капіталу накопичується у процесі формування та розвитку інформаційних систем, шляхом обробки організаційних та управлінських процедур, у процесі формування позитивної корпоративної культури. Його цінність визначається ефективністю його використання.

До його завдань належать:

- створення умов для використання та удосконалення двох

інших елементів: людського та споживчого капіталів;

– відповідальність за використання людського та споживчого капіталів з метою перетворення інформації [4, с. 316-317].

Під *споживчим капіталом* (клієнтський чи «капітал відносин» – якщо в капітал включають не тільки відносини з клієнтами, а й з іншими контрагентами, у т.ч. постачальниками, конкурентами, афільованими особами, органами влади тощо) розуміють зв'язки підприємства зі споживачами його продукції, засновані на історії взаємовідносин, накопиченні та постійному оновленні інформації про клієнтів. Сутність цих зв'язків передається через відносини зі споживачами, постачальниками, конкурентами тощо, а також через бренди, торгівельні марки, імідж організації. Тобто споживчий капітал – це кількість та якість постійної клієнтури організації [4, с. 317-318].

Згідно з положеннями теорії людського капіталу, під *людським капіталом* розуміється сукупність здобутих у процесі навчання та практичної діяльності знань, навичок, вмінь, мотивацій та енергій, якими володіє індивідуум, котрі він/вона використовує протягом певного проміжку часу з метою виробництва товарів та послуг, що дає змогу йому/їй отримувати дохід, а суб'єкту господарської діяльності – прибуток [5, с. 28; 6; 7; 8, с. 90; 9, с. 78; 10, с. 219]. Таким чином, сучасна економіка трактує людський капітал як актив, що конвертує набутий людський потенціал у вигоди та комерційні аспекти діяльності суб'єктів господарювання, соціально-економічні аспекти – для держави та статусні та матеріальні ефекти – для носіїв людського потенціалу.

Відповідно, людський капітал являє собою істотну цінність підприємства, оскільки включає запас знань, освіти, практичні навички, творчі та розумові здібності людей, їхні моральні цінності, мотивацію, культурний рівень, які використовуються індивідом та організацією для отримання економічного ефекту. Таким чином, людський капітал – це форма капіталізації людського потенціалу.

Людський капітал володіє усією сукупністю структуроутворюючих ознак інтелектуального капіталу: здатністю до самозростання, інвестиційною природою, долученням до відносин ринкового обміну.

Однак принциповою відмінністю людського капіталу від інтелектуального є те, що його складовою є не тільки духовні, а й фізичні здатності (властивості) людини.

Якість людського капіталу, яка підкріплена їхньою структурно-функціональною характеристикою, являє собою *структурно-функціональний людський капітал*. Він відповідає таким особливостям:

– достатньому і необхідному розподілу людських ресурсів за структурно-функціональними підрозділами підприємства, при цьому діяльність цих ресурсів відповідає визначеним заздалегідь критеріям та показникам ефективності діяльності підприємства;

– адекватній якості їхньої функціональної підготовки і професійних компетенцій до існуючих вимог структурно-функціональної ієрархії підприємства за допомогою структурно-функціональної динаміки (наприклад: механізму ротації та адекватному ресурсному забезпеченню професійної діяльності кадрів, динамічній і гнучкій системі професійного навчання з точки зору змін структурно-функціональних обов'язків персоналу та інших персонал-технологій) [11, с. 176-201].

Як відзначалося вище, структурно-функціональний людський капітал нерозривно поєднаний із інтелектуальним капіталом, який втілено у запасі та потоці знань, творчих (креативних) здібностей, досвіді рішень інноваційних проблем, культурі і мотивації розумової праці, що використовуються у виробничій практиці та підвищують доходи людини, фірми та суспільства [12, с. 232]. При цьому, індивідуальний інтелектуальний капітал є невід'ємним від особистості спеціаліста, управлінця, інноватора і використовується в процесі діяльності як «орендований» у найманого робітника (окремому підприємству не належать права власності на нього). Відповідно, для підприємства важливу роль має інтелектуальний капітал, який у вигляді технологічних, організаційних розробок та інших видів специфічних нематеріальних активів залишається в його власності навіть у разі, якщо окремі робітники переходять до конкурентів, при чому його головною функцією є забезпечення розширеного відтворення капіталу підприємства за рахунок формування необхідних підприємству знанневих систем, які сприяють

високоєфективній господарській діяльності. Саме інтелектуальний капітал підприємства визначає темпи і характер інноваційного оновлення і розробок у сфері управління, технологій та виробництва, які детермінують його конкурентні переваги на ринку.

Стрижневим елементом структурно-функціонального людського капіталу є *управлінський капітал*, головними завданнями якого є:

- приводити структурно-функціональний людський капітал у відповідність зі структурно-функціональною ієрархією;
- забезпечувати його ефективність [11].

Як бачимо з рис. 1, управлінський капітал «пронизує» усі складові інтелектуального капіталу і при цьому є похідним від людського капіталу: він формує якість усіх структурних елементів інтелектуального капіталу.

Сталого точного визначення даної категорії наразі не існує, оскільки це достатньо нове явище в теорії управління. Однак, за думкою автора, це поняття можна співвідносити з поняттям, яке було запропоноване Дж. Менкесом, – «управлінський інтелект» (executive intelligence).

Виходячи з природи людського капіталу як фундаменту для формування управлінського, можна визначити основні властивості останнього, до яких належать:

- він є невіддільним від самого керівника, і його формування та розвиток неможливі без додаткових зусиль індивідуума;
- управлінський капітал може реалізовуватись лише через працю свого носія, отже його приріст багато в чому залежить від розвитку його складових;
- має здатність знецінюватись у зв'язку з фізичною характеристикою свого носія та в результаті морального старіння знань та навичок (з чого витікає особливе значення систем освіти та професійної підготовки управлінських кадрів);
- забезпечує підприємству приріст прибутку та максимізацію вартості за рахунок зростання продуктивності праці, тобто він виступає як один з факторів підвищення економічної безпеки підприємства.

Таким чином, наявність у індивідуума наведених вище знань,

навичок та здатностей не гарантує виникнення управлінського капіталу: вони стають капіталом лише тоді, коли здобуті знання, вміння та навички знаходять свого застосування в оплачуваній професійній трудовій діяльності (до цього моменту ця сукупність являє собою лише потенціал управління) – така його економічна природа.

Таким чином, роблячи висновок з вищесказаного, можна стверджувати, що *управлінський капітал є специфічною категорією теорії людського капіталу, яка охоплює не усю сукупність продуктивних сил підприємства, а лише вузьку категорію людських ресурсів, діяльність яких направлена на створення та ефективно функціонування оптимальної системи менеджменту промислового підприємства (групи промислових підприємств).*

В основі даної категорії лежить поняття конкурентоспроможності управлінського персоналу, яка є складною економічною категорією та являє собою здатність управлінського складу підприємства ефективно виконувати управлінські функції та своєчасно приймати кваліфіковані рішення з метою розробки, виробництва та реалізації високоякісної з особливими споживчими властивостями і сервісним обслуговуванням продукції (послуг) за максимально ефективного використання ресурсів [12, с. 36].

Перехід України до ринкової економіки поставив питання про необхідність створення ефективних систем, які забезпечують високу якість людських ресурсів, особливість яких полягає в тому, що:

- по-перше, що більше люди долучаються до професійної діяльності, тим більше у них накопичується життєвого і професійного досвіду, то менше часу їм потрібно для якісного вирішення професійних завдань, тим більшу цінність вони представляють для організації;
- по-друге, це складний об'єкт соціального управління;
- по-третє, професіоналізація видів діяльності потребує великої капіталомісткості для становлення професіоналів;
- по-четверте, висока ефективність діяльності професіоналів в організації досягається створенням раціонального управління їх можливостями. Концепція «людського капіталу» визнає своєю метою

залучення і розвиток більш якісного в професійному плані працівника і розкриття його прихованих можливостей. Проблема в тому, що люди – це найбільш консервативна складова організації, і необхідна обов'язкова адаптація людських ресурсів до нових цілей, методів і відносин в організації.

#### *Сучасні концепції розвитку людського капіталу.*

Хоча розвиток людських ресурсів як термін активно використовується вже більше двадцяти років, ця сфера теорії та практики управління залишається новою. Як і ряд інших напрямків менеджменту, розвиток людського капіталу став своєрідною відповіддю на необхідність вдосконалення бізнес-стратегії в умовах підвищеної нестабільності організаційної структури, ділового середовища, бізнес-процеси і корпоративної культури компаній. З розвитком людського капіталу пов'язаний цілий ряд понять і підходів. Крім того, можна виділити ряд питань, особливо цікавлять представників певних категорій персоналу, менеджерів або контрагентів: індивідуальний розвиток та розвиток компанії; сучасні особливості розвитку людських ресурсів для окремих спеціальностей або груп персоналу; ставлення акціонерів до даної проблеми.

Термін «розвиток» пов'язаний з такими означеннями, що зустрічаються в літературі:

- активація прихованих можливостей і потенціалу;
- вдосконалення або підвищення організації об'єкта;
- реалізація потенціалів і можливостей;
- планомірний рух до більш досконалого, складного й розвиненому станом.

Таким чином, розвиток людських ресурсів – це взаємопов'язаний і цілісний, свідомий і активний підхід до вдосконалення пов'язаних з робочою діяльністю знань і поведінки з використанням широкого спектру навчальних методів і стратегій. Розглянуті методи і стратегії зазвичай покликані допомогти індивідам, групам і організаціям повною мірою реалізувати свій потенціал за рахунок розкриття індивідуальних можливостей та підвищення ефективності роботи в конкретних умовах.

Враховуючи специфіку української практики, можна

запропонувати такі позиції щодо розвитку людського капіталу:

- управління талантами і розвиток лідерів (як процес);
- зв'язок розвитку людських ресурсів зі стратегією компанії;
- формування кадрового резерву;
- індивідуальний розвиток тет-а-тет: наставництво та кураторство;
- розвиток диверсифікованої робочої сили (стать, раса, вік, орієнтація);
- дистанційне навчання та інтеграція інформаційних технологій з людськими ресурсами; змішане навчання;
- управління знаннями, управління продуктивністю інтелектуального капіталу, обмін передовим досвідом;
- ефективно і гнучке лідерство;
- вдосконалення комунікацій і поширення інформації;
- безперервний професійний розвиток.

*Управління талантами і розвиток лідерства як процес.* Термін «управління талантами» став останнім часом доволі часто вживатися в середовищі фахівців. У цьому терміні знайшов відображення принцип розвитку лідерів, адже значна частина ресурсів компанії, що виділяються на розвиток людського ресурсу, витрачається на розвиток декількох топ-менеджерів, тому акцент зроблений на лідерстві як на всеохоплюючому процесі, в якому може взяти участь кожен. Управління талантами і розвитком лідерів повинні займатися люди, що знаходяться на вершині організаційної ієрархії. Це один з тих небагатьох випадків, коли особи, відповідальні за розвиток людського ресурсу, починають безпосередньо взаємодіяти і впливати на вищих управлінців компанії аж до членів ради директорів. Ті, хто займаються цим, відчувають потребу в аналізі кадрового резерву, що гарантує, що на кожну з керівних посад в компанії є один або кілька кандидатів, готових у будь-яку хвилину її зайняти. Це один із способів забезпечення стабільності компанії в нинішньому мінливому світі.

*Зв'язок розвитку людських ресурсів зі стратегією компанії.* Компанія виходить на новий рівень розуміння цінності людських ресурсів в сучасному світі, якщо питання навчання персоналу має для неї стратегічну значимість. Можна піти далі і припустити, що розвиток



людського капіталу може впливати і на саму стратегію, так як співробітники організації, їх здібності в чималому ступені визначають горизонт можливостей компанії. Це істотна передумова. Принцип зв'язку розвитку людських ресурсів зі стратегією компанії спонукає керівництво визначати пріоритети в навчанні, приділяючи особливу увагу моментам, безпосередньо сприяє досягненню цілей організації. Крім того, згідно з цим принципом навчання треба оцінювати і з погляду внеску в реалізацію стратегії.

У такого перспективного підходу є ряд очевидних переваг з погляду підтримки людського капіталу в актуальному стані. Водночас існує і серйозний недолік, оскільки корисні, але не узгоджуються зі стратегією види і форми розвитку та навчання будуть проігноровані. Крім того, цей підхід посилює порядок проведення заходів щодо розвитку людських ресурсів, сприяючи ліквідації стимулів і відмові від застосування всебічного комплексного підходу, що, в свою чергу, негативно впливає на гнучкість і готовність компанії до різких змін. Наприклад, перехід «Microsoft» на веб-орієнтовані продукти змусив людей займатися напрямками, що не характерними для корпоративного мислення цієї компанії. Водночас такі фірми, як «3М» («Minnesota Mining and Manufacturing Company»), протягом багатьох десятиліть процвітають завдяки моральному клімату, який заохочує «мислення за межами окреслених меж» і принципове нехтування чинною стратегією. У зв'язку з цим розвиток людських ресурсів потребує і планової інноваційної стратегії, і інновацій, заснованих на непередбачених відкриттях і формують «революційний дух» компанії. Топ-менеджери отримують максимальний ефект від навчання, якщо зрозуміють, який вид інновацій їм потрібно реалізувати. Їм також необхідно знати, які процеси розвитку сприяють реалізації двох зазначених видів інновацій. Щоб забезпечити революційний прорив, вони повинні передбачити джерела покриття додаткових витрат на нові продукти, врахувати ймовірність появи революційних відкриттів в бізнес-плані компанії і особисто впливати на вибір стратегічного процесу. Зворотний бік цього принципу можна спостерігати в організаціях, що не приділяють належної уваги питанням стратегії і часто міняють її через відсутність стратегічних цілей.

*Формування кадрового резерву.* У кожній компанії є сукупність ключових посад, зазвичай керівних, які наділені високим ступенем відповідальності і являють собою основу поточної діяльності і запоруку стратегічного процвітання всієї організації. Розумні керівники вищої ланки, розуміючи все їх значення, особливо ретельно підбирають людей на такі посади. У разі якщо людина, що займає такий пост, відсутня, переводиться на іншу позицію або йде з компанії, такий ключовий напрямок діяльності «стає під удар». У зв'язку з цим в серйозних компаніях виробляють список цих посад і створюють під кожну з них так званий контингент заміщення, тобто сукупність працівників, найбільш придатних для тимчасового або постійного виконання функціональних обов'язків даної ключовій позиції. За сприятливому збігу обставин цей принцип дозволить розвитку людського капіталу стати головним інструментом зміни і оновлення організації. У несприятливих обставин окремі процедури використовуються вищим керівництвом для прикриття власної бездіяльності, негласного і неоплачуваної делегування повноважень без проведення критичного аналізу його обґрунтованості.

*Індивідуальний розвиток тет-а-тет: наставництво та кураторство.* Поширення наставництва і кураторства можна відзначити як одну з істотних тенденцій у сфері розвитку людських ресурсів у 90-і рр. Цей принцип передбачає формування в рамках організації контингенту наставників, розвиваючих професійні й особистісні навички співробітників шляхом надання психологічної підтримки, вироблення стратегії особистого зростання, постановки завдань і контролю за їхнім виконанням. Такі відносини виходять за рамки зв'язку «начальник-підлеглий» і передбачають більш особисте та довірливе взаємодію. Наставництво та кураторство як окремі види навчання переживають період розквіту. Особливістю цього методу є можливість досить легко поставити учня в залежність від куратора і реалізувати інтереси компанії через наставників. Найбільш передові компанії використовують наставництво та кураторство в ролі складових інтегрованої стратегії змін в поєднанні з широким спектром інших форм і видів розвитку.

У світовій практиці зустрічаються такі форми вказаного виду розвитку:

- *коучинг* – це метод безпосереднього навчання в процесі роботи менш досвідченого співробітника більш досвідченим; форма особливого індивідуального наставництва, консультування [14]. Коучинг як засіб управління – це взаємодія керівника і підлеглого, спрямоване на найбільш ефективне рішення поставленої задачі. Зовні це виглядає трохи незвично: замість інструкцій керівник задає підлеглому кілька запитань за певною схемою, в результаті чого з'ясовується:

- наскільки правильно співробітник зрозумів поставлене завдання;
- які у нього можуть з'явитися труднощі при виконанні завдання;
- що необхідно співробітнику для виконання цього завдання;
- окремі нюанси, пов'язані з даним завданням.

Коучинг дає змогу максимально широко розкрити потенційні можливості співробітника для найбільш ефективного виконання поставленого завдання. Таким чином, основна мета коучингу як засобу управління розвитком людського капіталу – це допомога співробітнику у вирішенні бізнес-завдань. Досвід іноземних компаній показує, що використання коучингу в управлінні персоналом дає змогу значно підвищити ефективність роботи і вдосконалити професійні навички співробітників.

Іноді коучинг ототожнюють зі звичайним наставництвом. Однак це різні поняття. Інструмент коучингу – задавання питань, а наставництва – передача досвіду, знань, навичок, інформації. У Великобританії і США також поширені наступні методи навчання персоналу: аудіо- та відеокурси, *secondment*, *job shadowing*, *e-learning* [15].

- *Secondment* – це різновид ротації персоналу, точніше, «відрядження» персоналу на певний час в іншу структуру для оволодіння ним необхідних навичок. У цього виду ротації персоналу є один істотний нюанс – *secondment* може бути не лише внутрішнім (коли співробітниками обмінюються відділення компанії), а й

зовнішнім (коли співробітники відправляються на роботу в компанії іншої сфери діяльності). Зовнішній *secondment* використовується на Заході досить-таки часто.

- *Job Shadowing* (у дослівному перекладі означає «робоча тінь») наразі є найбільш популярним методом навчання персоналу за кордоном. Суть його полягає в тому, що особа, яка навчається, стає «тіною» досвідченого співробітника в реальній робочій обстановці, «слідуючи за ним, як тінь» протягом одного чи трьох робочих днів. Особа, що навчається, має можливість обговорювати робочі ситуації не лише зі співробітником, «тіною» якого він є, а й з іншими фахівцями, а також отримувати інформацію про особливості тієї чи іншої посади.

Мета методу – спостереження і вивчення особливостей роботи співробітника компанії. Можна стати «тіною» будь-якого фахівця організації (від лінійного співробітника до менеджера вищої ланки), все залежить від того, яким навичкам необхідно навчити майбутнього або вже працюючого фахівця.

*Розвиток диверсифікованої робочої сили незалежно від статі, раси, віку, орієнтації.* У світі дедалі більше усвідомлюють, що різноманітність робочої сили не тільки є вимогою закону, а й забезпечує компаніям довгострокові конкурентні переваги. Такий спосіб прийняття протилежний прийнятому в багатьох компаніях етноцентричному підходу, який або повністю ігнорує відмінності або ж враховує їх, але оцінює негативно або мінімізує їх значення. Навпаки, етноцентричний підхід передбачає:

- усвідомлення і прийнятність відмінностей;
- пристосування до відмінностей;
- інтеграцію відмінностей;
- використання відмінностей для досягнення ціле.

Систему наставництва можна використовувати для розвитку програми різноманітності на основі ідей вчених США та Європи з питань статі, раси, фізичних і психічних вад, сексуальної орієнтації та віку. Цей принцип можна звести до простого дотримання політичної коректності, а можна використовувати для створення впливового і позитивного бачення різноманітною і життєздатною організацією.

*Дистанційне навчання та інтеграція інформаційних технологій з людськими ресурсами, змішане навчання.* Дистанційне навчання (E-learning), що припускає отримання працівником знань без потреби фізичного відвідування навчального закладу, має великий потенціал, оскільки дає змогу істотно скоротити витрати на навчання та збитки, пов'язані з відривом працівників від виробництва. Можливості дистанційного навчання обговорюються вже давно, проте поки обіцянки істотно перевищують результати. Головна причина полягає в тому, що в минулому домінувала вузька модель навчання, орієнтована на викладача. Позитивним фактором для розвитку дистанційного навчання стало те, що у зв'язку з розвитком і ускладненням технології з'явилася можливість створювати більш насичену навчальну середу, ніж раніше. У сучасному дистанційній освіті навчаються мають багатий вибір форм навчання, що дає змогу глибоко вивчити предмет і навіть повністю його освоїти, не обмежуючись «єдино правильним рішенням».

E-learning є одним з найбільш ефективних (у тому числі і з економічної точки зору) інструментів організації навчання як у корпоративному, так і в академічному секторах. До інструментів e-learning належать: системи управління навчанням, системи управління навчальним контентом, електронні курси та інструменти для їх створення. Будь-яке використання інформаційних технологій у навчанні також відноситься до сфери e-learning. Серед значимих переваг e-learning виділяють істотну економію на поїздках, запрошенні тренерів, обробки звітності. У Великобританії цей метод використовується в 54% компаній [13].

Нині набуває широкого поширення так зване «змішане навчання», що з'єднує технології безпосередньої взаємодії навчає і навчається з дистанційними формами навчання. Останні дуже різноманітні завдяки використанню Інтернету або DVD-технологій. Таке поєднання має особливе значення, так як загально визнано, що деякі аспекти навчання – зокрема, більшість соціальних навичок і особливо навичок командної роботи найбільш ефективно реалізуються саме в процесі безпосередньої взаємодії інструктора і навчається. З іншого боку, виключно дистанційне навчання також має ряд переваг.

Під час нещодавно проведених досліджень було виявлено, що багато респондентів використовують різні можливості навчання лише тому, що їх пропонують в електронному варіанті, тобто через електронну пошту. Інші дослідники виявили, що дистанційне наставництво, без безпосереднього спілкування, іноді має свої переваги, оскільки відсутній елемент домінування, що часто має місце у відносинах між представниками різної статі.

*Управління знаннями, управління продуктивністю інтелектуального капіталу, обмін передовим досвідом.* У сучасній практиці розвитку людського капіталу існує три пропозиції:

– Щоб перетворення відбувалися успішно, необхідно сприятливе лідерство та організаційний розвиток.

– Стратегія змін повинна показувати виникаючі можливості розвитку для організацій і людей, які в них працюють, а не можливі загрози, небезпеки і прогнозований опір.

– Зміни необхідно делікатно обговорити, виробити у їх учасників відчуття причетності і озброїти їх новими знаннями.

Таким чином, управління знаннями в кінцевому рахунку покликане удосконалити навчання, створення та обмін знаннями в організаціях. Існує і зворотний бік управління знаннями. Цей процес іноді сприймають як валовий підхід до накопичення «ноу-хау» незалежно від потреб працівників в знаннях. Питання «спільнот з обміну знаннями» і ситуаційного навчання шляхом занурення у відповідне середовище відіграють основну роль у сфері навчання та розвитку.

*Ефективне і гнучке лідерство.* Існує домінуюча точка зору, що лідери відіграють головну роль у розвитку компаній, з чим цілком можна погодитися. Є і альтернативна думка, що для успішного розвитку людського капіталу необхідний загальний розвиток кожного з працівників. Однак такий погляд ігнорує каталізуючу і стимулюючу роль лідерів у розвитку їх співробітників. Існує також і третя точка зору, яка зводить дві попередні до конструктивного компромісу. Йдеться про теорію «видатного лідера», яка передбачає, що лідери в видатних компаніях крім свого прямого внеску в підвищення продуктивності та в удосконалення бізнес-процесів, стимулюють

навчання і розвиток інших, стаючи так званими «обслуговуючими лідерами».

Ця установка на підпорядкування себе інтересам організації якраз і відрізняє виконавчих директорів компаній, що зуміли перейти з розряду «солідних» в розряд «видатних», від тих, хто не зміг досягти подібних результатів. Зворотню стороною ефективного і гнучкого лідерства є призначення видатних виконавчих директорів з боку.

*Удосконалення комунікацій і поширення інформації, тобто розвиток соціального капіталу.* Ідея вдосконалення комунікацій ніколи не втрачала популярності в професійних колах. Вона може здатися дещо обмеженою – орієнтація на одностороннє інформування людей про те, що відбувається навколо. Незважаючи на це ідея вдосконалення комунікацій і поширення інформації не втратила своєї актуальності. Як і раніше, величезна кількість компаній практикують так зване «грибне управління», коли команду виконавців постачають мінімально можливою кількістю достовірної інформації. Для таких організацій принцип вдосконалення комунікацій буде вельми корисною. Думка безпосередніх виконавців може бути дещо обмеженою з точки зору загальної стратегії і поглядів топ-менеджменту, проте вона може надати величезну кількість нових ідей і достовірної оперативної інформації, яка дуже рідко доходить до вищого керівництва в неспотвореному вигляді. І все ж погляди виконавців зазвичай мало цікавлять українських керівників, і до прийомів «запитати у підлеглого» вдаються досить рідко. Таким чином, це досить глибоке питання, пов'язане не лише і не стільки з вміннями і навичками, скільки з культурою і традиціями. Одночасно вдосконалення комунікацій цілком можна розглядати як інструмент розвитку людського ресурсу. Одна справа – забезпечити людей інформацією, необхідною їм для виконання роботи, і зовсім інша забезпечити їх інформацією, розкривала загальні умови і дає змогу приймати рішення щодо роботи, що забезпечує фундаментальну орієнтацію на розвиток.

*Розвиток для всіх: безперервний професійний розвиток.* Вказаний напрямок, хоча і схожий, з першого погляду, на навчання (зокрема, дистанційне і змішане навчання), за своєю суттю відрізняється від

отримання професійних знань. Він має на увазі задоволення потреби у розвитку, притаманної працівникам від найнижчого рівня до професіоналів міжнародного класу. Це задоволення може частково відбуватися і через навчання, але, більшою мірою, тут мається на увазі придбання різноманітних професійних навичок і досвіду (наприклад, при виконанні нестандартних і складних завдань), отримання певного рівня свободи і відповідальності в діях. В рамках зазначених систем співробітникам надаються можливості для розвитку за їх власним вибором на певну суму незалежно від того, чи пов'язані зазначені види розвитку з їх роботою. Як виявилось, такий підхід суттєво впливає на готовність людей вчитися і забезпечує зміну поглядів на те, які види навчання доречні в компанії. Ця ідея отримала новий імпульс завдяки щораз більшому інтересу до безперервного професійного розвитку. Значення безперервного професійного розвитку обумовлено тим, що сьогодні більшість співробітників є професіоналами. Професіонали схильні проявляти лояльність по відношенню до своєї професійної групи, сконцентрованої за межами компанії. Професійні організації часто вимагають від своїх членів періодичного оновлення професійних знань, і хоча працівники старшого покоління виявляють невдоволення, модель навчання протягом усього життя стає дедалі більш популярною. Крім того, професіонали – це носії знань, їх цінність для роботодавця визначається тим, що вони знають і можуть робити. У той же час знання – це власність працівників, і в разі звільнення вони забирають їх з собою. Таким чином, компанії все частіше висувують гасло «довічного» навчання для всіх. Багато хто з них відокремлюють процес індивідуального розвитку від процесу оцінювання, що часто йде на користь і тому й іншому.

Проти цього підходу можна навести ряд аргументів. Він занадто абстрактний і недостатньо орієнтований на стратегічні плани розвитку. Крім того, при його використанні не приділяється достатньої уваги навчання команд і компанії в цілому. Проте результати застосування цього підходу переконали навіть такі скептично налаштовані компанії, як Ford, та інших виробників автомобілів в тому, що він стоїть понесених витрат.

Вище перераховані методи розвитку людського капіталу не є

вичерпними, це досвід ключових і найбільш актуальних напрямків розвитку людського капіталу. Компанія може використовувати їх різною мірою, але необхідно пам'ятати, що всі прийняті керівництвом напрямки слід поєднувати з відповідним набором у сфері розвитку людських ресурсів.

*Проблеми, що перешкоджають розвитку людського капіталу в Україні.*

Практика формування та розвитку людського капіталу у вітчизняних компаніях набуває все більшого поширення. Однак існує ряд проблем, які перешкоджають цьому процесу [14]:

1. Недостатній рівень стратегічного планування розвитку людського капіталу. Незважаючи на все більше поширення розвитку людського потенціалу в Україні, його значущість і ступінь стратегічного планування розрізняються для різних компаній. В іноземних організаціях навчання персоналу віддається пріоритетне значення. Багатий накопичений досвід в даній області говорить про безперервний і структурований процес підготовки фахівців.

2. Низький рівень технологій і інструментів розвитку людського капіталу, що застосовуються на практиці. Слід зазначити, що не всі технології та інструменти управління розвитком людського капіталу однаково ефективні для українських та іноземних компаній. Перш за все, це обумовлено різницею пріоритетів, які ставлять перед собою керівники в Україні і за кордоном. Наприклад, до методів навчання персоналу, які найбільш практикуються в Україні, Великобританії і США, належать: навчання на робочому місці, зовнішні конференції, курси та тренінги. До найбільш поширених методів у Великобританії і США, але рідко використовуваним в Україні, відносяться: коучинг лінійними менеджерами або зовнішніми фахівцями, внутрішні заходи з обміну знаннями, наставництво. Описані методи наведено на рис. 2.

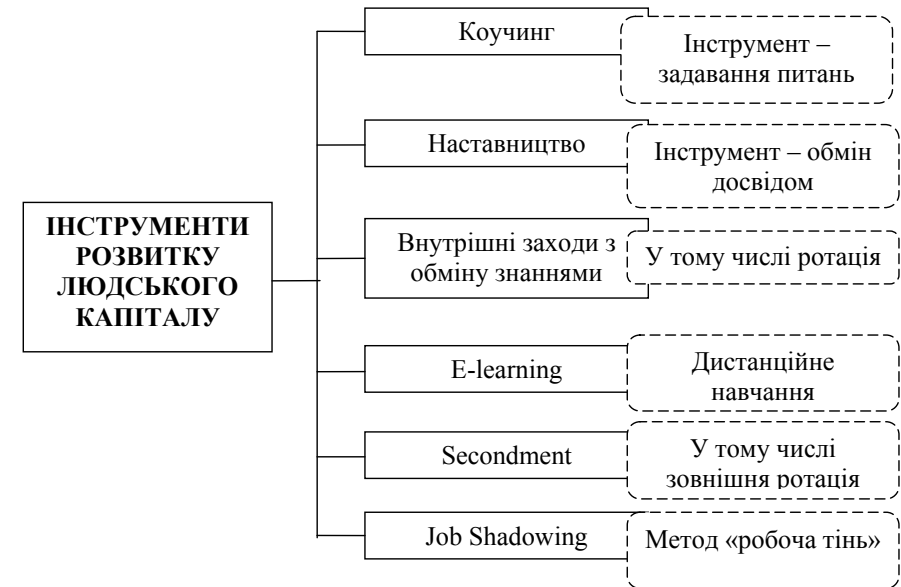


Рисунок 2 – Інструменти розвитку людського капіталу, які є найбільш поширеними у зарубіжній практиці

3. Недостатнє фінансування в розвиток людського потенціалу. У 1990-х роках різними програмами внутрішньофірмового навчання в США були охоплені 50 млн осіб. Наразі близько 70% американських компаній використовують різні форми професійної підготовки, серед великих компаній таких 95%. Наприклад, на професійно-технічну підготовку кадрів корпорація «Форд» витрачає 25% своїх капіталовкладень, «Крайслер» – 35%. У Японії розвиток персоналу користується державною підтримкою (бюджетні субсидії). У Німеччині фірми щорічно витрачають близько 9 млрд євро на підвищення рівня освіти і кваліфікації своїх співробітників.

Українська практика фінансування розвитку людського потенціалу істотно контрастує із західною. Інвестуванню в розвиток людського капіталу заважає недосконалість інституційного середовища, слабе регулювання контрактних відносин, тому і працівник, і роботодавець нерідко відчують себе незахищеними.

Навчання працівника за рахунок організації пов'язано для роботодавця з величезним ризиком: навіть якщо з працівником буде укладено договір про те, що після навчання він відпрацює в організації певний час, порушення цього договору часто залишається безкарним і при зверненні до судових органів.

Витрати українських організацій на внутрішнє навчання кадрів у середньому знаходяться на рівні 0,5-0,7% ФОП. У розвинених країнах ця стаття витрат компаній сягає 5-10% [15, 16].

4. Слабко розвинена корпоративна культура. Культура організації – це сукупність цінностей, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, а також притаманні організації стиль відносин і поведінки. Гідності корпоративної культури іноземних компаній очевидні. Це не тільки звід правил, зовнішніх і внутрішніх комунікацій, але і прозорість структури, слідування законам. Наприклад, у західній компанії виключена ймовірність порушення керівництвом трудового кодексу або контрактних умов.

*Основні проблеми організації управлінської діяльності в Україні.*

В якості ілюстрації нижче (табл. 1) наводяться кількісні бальні оцінки (від нуля до двох), що дають уявлення про основні проблеми в області організації управлінської діяльності в країнах пострадянського простору (що є притаманним і Україні), її стимулювання, навчання, оцінки результатів [17, 18]: технології управління людським капіталом застосовуються достатньою мірою нерівномірно. Це пов'язано з тим, що керівництво підприємствами в цих країнах є досить різним.

Більшість керівників державних підприємств або великих акціонерних товариств, що успадкували в період приватизації разом з держвласністю методи управління і традиції попередньої економічної системи, сповідають старі принципи управління, властиві радянській системі. Малий бізнес зазвичай взагалі не застосовує будь-які певні кадрові технології і обмежується найчастіше ситуаційним підходом.

У класичному вигляді концепція людського капіталу використовується там, де персонал складає основу бізнесу, наприклад, в консалтингових компаніях, а також у спільних підприємствах з участю іноземного капіталу, в першу чергу, американського. І, нарешті, серед вітчизняних підприємців з'являється досить активна

частина, що володіє класичними знаннями в галузі менеджменту та успішно впроваджує методи управління людським капіталом в умовах пострадянського бізнесу.

*Відмінності в управлінні розвитком людського капіталу вітчизняних та іноземних компаній.*

Говорячи про приклади ефективного управління розвитком людського капіталу вітчизняних та іноземних компаній, необхідно враховувати існуючі відмінності між Україною і Заходом.

По-перше, керівники іноземних компаній раніше усвідомили необхідність розвитку людського капіталу. Для вітчизняних організацій це досі не є актуальною нормою.

По-друге, в силу багаторічного досвіду і традицій, рівень підготовки іноземних фахівців спочатку більш високий і однорідний, ніж українських, їм практично не потрібно підвищення початкових знань про бізнес.

По-третє, на Заході, в умовах стабільного розвитку бізнесу, успішно функціонує довгострокове планування політики управління персоналом (до 10 років і більше). В Україні це утруднено невизначеністю зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Таблиця 1 – Бальні оцінки основних проблем організації управлінської діяльності в пострадянських країнах**

Проблема	Оцінка
Недостатність у кадровому та ресурсному забезпеченні	1,81
Недостатній рівень професіоналізму в управлінні	1,70
Низька якість нормативно-правових актів управління	1,65
Недостатня чіткість визначення компетенцій	1,65
Недоліки матеріального стимулювання	1,65
Конкретність відповідальності	1,59
Відсутність або недостатність необхідних повноважень для самостійної діяльності у рамках компетенцій	1,58
Відсутність об'єктивних критеріїв оцінки діяльності	1,53
Недоліки існуючої системи відповідальності та інших юридичних гарантій виконання посадових інструкцій	1,53
Недостатність необхідної інформації	1,50
Недостатність мотивування	1,29
Відсутність або недостатність контролю	0,91

Незважаючи на існуючі відмінності, керівники деяких вітчизняних компаній вже усвідомили необхідність розвитку інтелектуального потенціалу як важливого стратегічного ресурсу і фактора конкурентоспроможності. Використовуючи світовий досвід, впроваджуються заходи з формування власної стратегії управління розвитком людського капіталу.

Система освіти може стати одним з головних чинників збереження і розвитку людського капіталу нашої країни. Насамперед це стосується якості розвитку людського капіталу та рівня інтелектуалізації українського суспільства у відповідності з новими викликами ХХІ століття. Для вирішення цієї проблеми необхідно:

- активізувати процес розвитку університетської освіти, маючи на увазі підвищення його якості та відповідності вимогам інтеграції з фундаментальною наукою на пріоритетних напрямках розвитку науково-технологічної революції;

- підтримувати і розвивати інноваційну орієнтацію системи освіти;

- широко використовувати систему державного кредитування студентів ВНЗ, ліцеїв і коледжів;

- розглядати в якості головної мети системи освіти формування високої духовної і моральної особистості, виховання людини, яка знає і любить свою батьківщину і служіння їй вважає основним боргом свого життя.

Крім того, для того щоб всі елементи стратегічного управління були задіяні найбільш повно і стимулювали постійне прагнення менеджерів до зростання їх індивідуального і сукупного потенціалу, необхідні радикальні зміни в організації та оцінці результатів праці, навчання та матеріальному стимулюванні працівників.

Регулювання соціально-трудових відносин відіграє провідну роль для розвитку національної економіки в рамках глобальної економічної системи. В умовах інноваційної орієнтації господарської діяльності вибудовування трудових відносин та оптимальне використання людського капіталу є ключовим джерелом економічного зростання. Тому, по-перше, необхідна послідовна політика у сфері розвитку людських ресурсів і збалансованих інвестицій у людський капітал і на рівні окремого регіону, і в цілому на рівні держави. По-друге,

необхідне збільшення частки людського капіталу в структурі елементів суспільного багатства і, по-третє, зміцнення позицій системи інтересів, орієнтованої на збільшення якості людського капіталу. Результатом має стати формування нової системи соціально-економічних відносин, що відповідає вимогам постіндустріального суспільства. Тип господарювання, орієнтований на кількісний економічне зростання, поступово поступається місцем типу господарювання, яке є спрямованим на якісний соціально-економічний розвиток.

## Література

1. Материалы Кадрового симпозиума «Человеческий капитал – основа развития регионов». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.garant.ru/info/infopartner/273273/>.
2. Руус Й. Интеллектуальный капитал : практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстем. – СПб. : Высшая школа менеджмента, СПбГУ, 2007. – 264 с.
3. Тис Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы / Дж. Тис // Российский журнал менеджмента. – Т. 2. – 2004. – № 1. – С. 123-134
4. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА, 2011. – 624 с.
5. Байерс Л. Л. Управление человеческими ресурсами / Л. Л. Байерс, С. И. Манн, В. Ру ; Пер. с англ. Н. Д. Федяк. – К. : Прогресс, 2003. – 342 с.
6. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : [Монографія] / О. А. Грішнова; Гол. ред. Розумний В. П. – К. : Т-во «Знання», 2001. – 254 с.
7. Гальків Л. І. Втрати людського капіталу: теорія й методологія дослідження та діагностика : [монографія] / Л. І. Гальків; В.о. НАН України, Ін-т регіональних досліджень ; Наук. ред. Єлейко В. І. – Львів : Вид-во Лівв. комерц. академії, 2010. – 232 с.
8. Управління розвитком людських ресурсів : [Монографія] / Н. І. Верхоглядова, С. В. Ільїна, Н. А. Івашкова, О. В. Лавріченко /

- В. О. Ін-т підприємництва «Стратегія». – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с.
9. Управління трудовим потенціалом : Наук. видання / В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун та інш. – Харків : ХНЕУ, 2006. – 348 с.
  10. Фриман Е. М. Оценка уровня устойчивости развития человеческого капитала как фактор повышения экономической безопасности промышленного предприятия / Е. М. Фриман // Бизнес Информ (Харк. Нац. екон. Ун-т МОН України) / Гол. Ред. д.е.н. В. С. Пономаренко. – Видавн. Дім «Інжек». – 2012. – № 6. – С. 219-222
  11. Кузнецов Э. А. Конкурентоспособная система менеджмента: идентификация научных трактовок и практических подходов / Э. А. Кузнецов // Актуальные проблемы экономики и менеджмента : теория, инновации и современная практика : [Монография] ; 2-я книга ; под ред. Э. А. Кузнецов. – Херсон : Гринь Д.С., 2014. – 500 с. – С. 176-203
  12. Цимбалюк С. О. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія і методика оцінювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / С.О. Цимбалюк. – Київ, 2000. – 235 с.
  13. Изотова Е. Н. Управление развитием интеллектуального потенциала отечественных и зарубежных компаний / Е. Н. Изотова // Вестник МГОУ. Экономика. – 2011. – Июнь. – С. 20-23.
  14. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.
  15. Стюарт Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации / Томас А. Стюарт. – М. : Поколение, 2007. – 368 с.
  16. Друкер Питер Ф. Бизнес и инновации / Питер Ф. Друкер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. – 432 с.
  17. Макаров В. Л. Микроэкономика знаний / В. Л. Макаров, Г. Б. Клейнер. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 204 с.
  18. Корчагин Ю. А. Инновационная политика и венчурный бизнес в России и регионе / Ю. А. Корчагин // Вестник Центра исследований региональной экономики : Воронеж. – ЦИРЭ. – 2003. – №1. – С. 33-42.

## РОЗДІЛ 11

# ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУСПІЛЬСТВА

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та управління,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Ненно І. М.*

Спроба встановити первинність культури у відношення до економіки чи протилежну послідовність у формування цих двох феноменів призводить до згадки про виникнення цих слів в лінгвістичному сенсі. Етимологія поняття «культура» полягає у латинському слові *cultura*, що походить від дієслова *colo, colere* – «обробіток, облагороджування, виховання». Походження поняття «економіка» – від грецького «дім, господарювання». Тому в цьому дослідженні метою є обґрунтування взаємного зв'язку та конкретизація механізму впровадження моделі інноваційної економіки шляхом формування стійкої інноваційної культури суспільства. Невирішеною частиною інноваційної проблематики є формулювання, використання та вдосконалення моделі та перспективної практики підтримки інноваційної діяльності ВНЗ, як одного з суб'єктів інноваційної системи. В якості основних суб'єктів інноваційної економіки та культури обрано університети дослідницького типу, як основних генераторів та виробників ноу-хау, патентів, ліцензій, технологій, та інших об'єктів права інтелектуальної власності. Результати дослідження засновані на матеріалах проекту програми ТЕМПУС «Університети для інновацій – UNI4INNO» [1], партнером якого виступав Одеський національний університет імені Іллі Мечникова.

**Бар'єри формування інноваційної культури.** Узагальнення результатів співпраці мережі інноваційних центрів, заснованих в