

УДК 331.101.3:658.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.24>

Паламарюк Т.С.

аспірантка

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0646-0511>

## ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР СТІЙКОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Досліджено роль людського капіталу у розробці стійкої бізнес-моделі підприємництва. Висвітлено необхідність належного оцінювання та ефективного використання людського капіталу на етапі розвитку стартапів і бізнес-моделей у сучасному динамічному цифровому середовищі. Окреслено вплив людського капіталу на економічний розвиток, інновації та соціальний розвиток. Показано зв'язок між розвитком людського капіталу та зростанням фінансових результатів суб'єктів підприємництва, а також досягненні вищих соціальних цілей. Виокремлено важливі аспекти успішної реалізації людського капіталу, такі як трансфер знань, інтрапідприємництво, розвиток корпоративної культури та адаптивність до ринкових змін. Особливу увагу приділено ролі людського капіталу у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

**Ключові слова:** людський капітал, стійка бізнес-модель, підприємництво, організаційна поведінка, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми.** На етапі розробки стартапів та визначення бізнес-моделей їхнього розвитку в динамічному середовищі цифрової епохи, важливо належно оцінити значущість людського капіталу та його екологічного застосування. Через високий рівень конкуренції на ринку, брак фінансових ресурсів, орієнтацію на швидкі результати значущість теорії людського капіталу мінімізується в очах потенційного власника бізнесу та втрачає свою цінність на тлі необхідності інвестицій у технічну, виробничу, матеріальну складові, що видаються більш монументальними в контексті підприємництва. Натомість у перспективі такі суб'єкти підприємництва, які ігнорують розвиток своїх працівників та нехтують ретельним підбором якісних кадрів, стикаються з низкою проблем, що впливають на їхню довгострокову конкурентоспроможність. Попри визнання людського капіталу як важливого активу для успішного функціонування бізнесу, багато компаній все ще не усвідомлюють його ключову роль у забезпеченні стратегічної стійкості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливим етапом у формуванні взаємозв'язків між теорією людського капіталу та ефективністю, успіхом і адаптивністю до нових тенденцій розвитку бізнесу є праці вітчизняних та закордонних вчених, зокрема Н. Красностанова [8], І. Спіфанова [2], Т. Вонберг [7], О. Арфієва [9], Н. Веселінович [5], Г. Болдуряну [6], Ю. Лопатинського [3], [4] та багатьох ін. Разом із тим, потребують подальшого дослідження питання впливу людського капіталу на процеси, які задіяні у відтворенні бізнес-моделі, що забезпечить стійкість підприємницької діяльності.

**Метою дослідження** є окреслення елементів успішної реалізації людського капіталу задля забезпечення стійкої бізнес-моделі підприємництва, що є запорукою успішного, інноваційного й адаптивного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Людський капітал є ключовим активом як для індивідів, так і для організацій та суспільства загалом, який підтримує економічне зростання, інновації та соціальний

розвиток. Відповідно до G. Becker (1964), видатного економіста, який розвинув концепцію людського капіталу, інвестиції в освіту, здоров'я та навчання мають вирішальне значення для покращення продуктивності праці та загального добробуту [1]. Плин часу підтвердив вагомість таких напрацювань.

Процес набуття людського капіталу реалізується завдяки задоволенню соціальних і духовних потреб людини [2], а саме поняття «людський капітал» є багатограним і охоплює декілька ключових аспектів, які визначають його значення та роль в економіці та суспільстві. Ключові складові цього поняття, на нашу думку, відображені на рис. 1.



Рисунок 1 – Основоположні компоненти категорії «людський капітал»

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи попередні дослідження, визначимо людський капітал як унікальний набір особистісних якостей, навичок, вмінь, досвіду, якості здоров'я, рівня мотивації, загального реалізованого та нереалізованого потенціалу, які є активом, накопиченим завдяки приватним та державним інвестиціям, з метою його подальшої реалізації на особистісному, мікро-, мезо-, макро- та глобальному рівнях, що сприятиме їх економічному та соціальному розвитку.

Людський капітал виступає як невід'ємний чинник соціально-економічного розвитку [3]. Визначальну роль відіграє людський капітал у підприємстві [4].

Людський капітал безпосередньо впливає на результативність бізнесу: емпіричне дослідження підтверджує, що збільшення вартості людського капіталу на 1 % призводить до збільшення доходу від продажів на 0,77 % і збільшення *EBIT* (операційного прибутку) на 1,1 %, демонструючи його позитивний вплив на бізнес-результати [5].

Розглядаючи підприємницьку діяльність, вважаємо, що фундаментом її успішної реалізації, перш за все, є сам підприємець, насамперед його якості, навички, досвід, вміння, які формують його особистісний людський капітал. Характеризуючи суб'єкт підприємства, варто зазначити, що він вирізняється рядом ключових особистісних характеристик, які містять адаптивність до мінливих умов ринку, аналітичні здібності для глибокого розуміння бізнес-процесів і прогностичні здібності, які дозволяють передбачати майбутні тенденції та виклики.

Детальніша характеристика нашого бачення підприємництва представлена на схемі, яка відображає його ключові аспекти з погляду суб'єкта: від ідеї до реалізації та соціального впливу (рис. 2).

Отже, підприємець має вроджені та набуті у процесі власного розвитку управлінські, комунікативні, лідерські навички, а також повинен володіти знаннями у сфері фінансового планування та маркетингу, що є важливими для ведення успішного бізнесу.

Володіючи зазначеними характеристиками, можливо досягнути успіху з допомогою якісної, довготривалої мотивації, яка може ґрунтуватися на бажанні до здобуття незалежності та прагненні до соціального впливу. Найбільш дієвим способом є самомотивація фінансовим результатом у сукупності із соціальним впливом, що дозволяє розділити стратегічну ціль на менші послідовні кроки її досягнення.

Наступною сходинкою є сама ідея підприємництва, що має відповідати щонайменше трьом критеріям – це інноваційність, розв'язання проблем і вартість. Її успішна генерація передбачає інтеграцію всіх складових набутого особистісного людського капіталу підприємця та залучених до її розробки фахівців, що містить цінність сукупного людського капіталу на мікрорівні.

Перспективна підприємницька ідея часто базується на інноваціях – нових продуктах, послугах чи бізнес-моделях, які є відповіддю на незадоволені потреби ринку. Проте продукт чи послуга можуть бути не абсолютно новітніми, а креативно переосмисленими та оновленими відповідно до тенденцій сучасності. Згідно з дослідженням G. Boldureanu, A. Ionescu, A. Bergu, M. Bedrule-Grigoruța, & D. Boldureanu (2020), інноваційні підходи в підприємстві не лише відкривають нові можливості для бізнесу, але й сприяють адаптації компаній до змінних умов глобального ринку, використовуючи глибокий аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх компонентів [6].

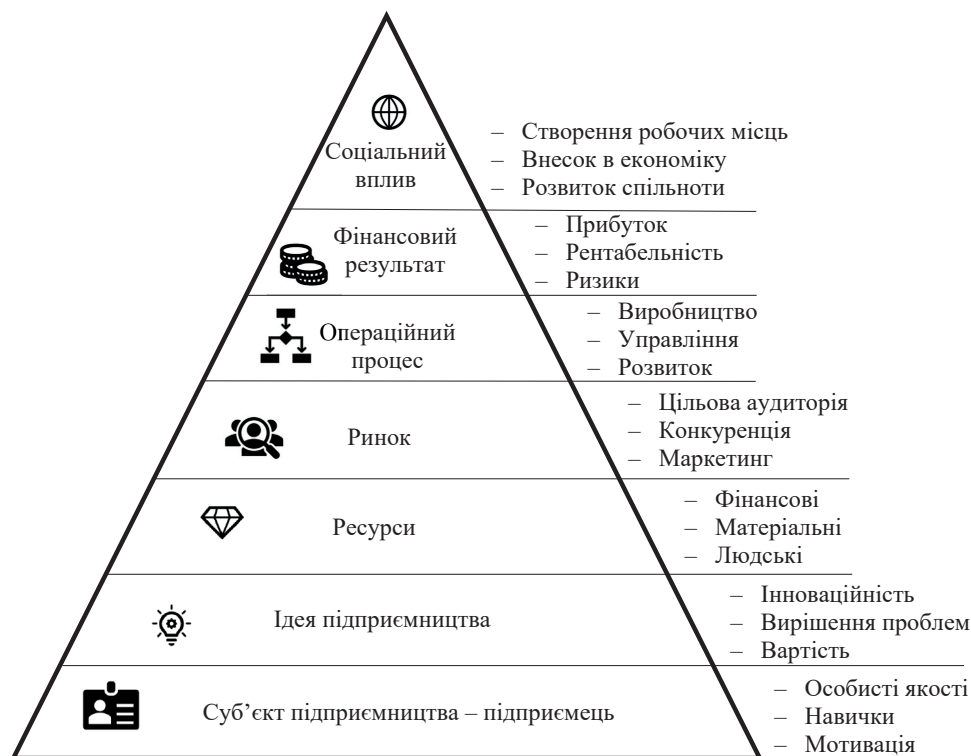


Рисунок 2 – Ієрархічна послідовність основних елементів підприємництва

Джерело: розроблено автором

Усі подальші елементи, відповідно до запропонованої нами ієрархічної послідовності, також, так чи інакше, перетинаються із поняттям людського капіталу, починаючи від опори на особистісний рівень розвитку людського капіталу підприємця і до залучення якісного людського капіталу ззовні задля формування ефективної команди, що забезпечить успішне просування усіх наступних етапів.

Ієрархічна модель підприємництва (рис. 2) містить: ресурси, ринок, операційний процес, фінансовий результат та найвищу ціль, за нашою версією, – соціальний вплив, можна відстежити процес розширення людського капіталу від особистісного рівня до макrorівня, а якщо суб'єкту підприємництва вдасться вийти на міжнародний рівень, то і до глобального. Адже успішне відтворення кожної із подальших сходинок ієрархії розвитку підприємництва залучає все більшу кількість людей, їх знань та навичок, інтелектуальних та фізичних зусиль, інвестицій у час, навчання, задоволення базових потреб, щоб фокус залишався на креативності та генерації «свіжих» ідей.

Для забезпечення стійкості підприємництва та необхідної прогресивності його продукту в основі має бути інноваційна бізнес-модель, що є частиною бізнес-ідеї, про яку згадувалося вище. Основною складовою реалізації людського капіталу для отримання бажаного, перш за все, є не просто сукупність накопичених знань, навичок, досвіду та талантів окремих спеціалістів всередині окремої організації, підприємства, компанії, а ефективний трансфер знань між ними. Людський капітал сприяє розвитку співпраці між різними відділами та командами. Така взаємодія дозволяє ефективно використовувати різні погляди, що створює *open-mind* середовище та коворкінги для генерації ідей, які «грають» на користь знаходженню інноваційних рішень та оновленню бізнес-моделей [7]. Окрім внутрішньої кооперації корисними також будуть ті компетенції працівників, завдяки яким були встановлені партнерські взаємини із підприємствами, організаціями, університетами, дослідницько-науковими центрами задля ефектвної співпраці у полі спільних актуальних проблем.

Сучасні економічні умови все більше зумовлюють необхідність опори на людський капітал як сукупність організаційних відносин, для розвитку підприємництва, на базі певної культури, що формує узгодженість взаємозв'язків між працівниками, програмним забезпеченням та бізнес-процесами [8]. Саме тому не менш важливими для стійкості підприємництва є високий рівень його адаптивності, що охоплює гнучкість у впровадженні нових технологій і здатність швидко реагувати на ринкові зміни. Своєчасна імплементація технологічних трендів передбачає орієнтацію людського капіталу на постійний розвиток, задля підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, що забезпечить проактивний підхід до різноманітних коливань на ринку.

Наступна есенціальна складова – це інтрапідприємництво. Залучаючи висококваліфіковані кадри, не варто забувати про необхідність створення умов талантам проявлятися та займати лідерську позицію всередині підприємницької структури. Підтримка підприємницької ініціативи всередині проєкту має суттєвий вплив на розростання внутрішньої інфраструктури без необхідності залучати зовнішні ресурси. Підтримка високого рівня мотивації та залученості працівників, надання підтримувального поля для реалізації інтелектуального потенціалу та відповідальності за внесок у розвиток нових ідей сприяють не тільки стрімкому розвитку суб'єкта підприємництва, але й міцному закріпленню на кожному із його етапів життєвого циклу.

Розвинений людський капітал компанії забезпечує конкурентну перевагу на ринку, адже він є джерелом унікальних компетенцій, які складно в точності відтворити конкурентам. Наприклад, на рівні компанії це забезпечує довготривалу конкурентну перевагу, сприяючи стійкості бізнес-моделі. Своєю чергою, утримання таких кадрів передбачає розвиток корпоративної культури, що підтримує інновації, ефективність і лояльність працівників, сприяє стабільності функціонування. Також людський капітал безпосередньо пов'язаний з організаційною поведінкою компанії, причому особистий, груповий та організаційний рівні впливають на здатність компанії підтримувати себе з часом [9].

Верхівкою піраміди ієрархії елементів підприємництва (рис. 2), а отже найвищою місією функціонування підприємництва є створення соціальної цінності. Ця складова проявляється не лише у виконанні поставлених цілей, а й реалізації спільної позитивної мети, а це, відповідно, має позитивний ефект на команду та інших людей, а також формує сучасну філософію, зокрема щодо моніторингу та аналітики інвестицій [7], з чим погоджуємося.

Звісно, ефективна підприємницька діяльність на засадах розвитку людського капіталу можлива при збалансованому розвитку усіх елементів ієрархічної піраміди, як ключовий фактор стійкої бізнес-моделі підприємництва.

**Висновки.** Людський капітал вплетений у всі процеси стійкої бізнес-моделі підприємництва, адже ті аспекти, де він не бере фізичної участі, все одно базуються на його продукті – результаті інтелектуальної діяльності. Впродовж життєвого циклу суб'єкта підприємницької діяльності прямопропорційно зростає і кількість, і якість людського капіталу, що сприяє цьому процесу. Для забезпечення стійкої та інноваційної бізнес-моделі необхідно акцентувати увагу на таких аспектах для успішної реалізації людського капіталу: *open-mind* середовище (трансфер знань та вмін між колегами), сукупність організаційних відносин, розвиток відповідно до сучасних трендів, інтрапідприємництво, корпоративна культура.

#### Список використаних джерел:

1. Becker G.S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. University of Chicago Press. 1964.
2. Спіфанова І.Ю., Сидорук В.О. *Інвестування в людський капітал на підприємствах як фактор підвищення потенціалу підприємства*: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Вінниця : ВНТУ, 2021. 198 с.
3. Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І., Шелюжак І.Г. Людський капітал як невід'ємний чинник соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник Чернівецького національного університету. Серія Економіка*. 2020. № 829. С. 3–10.

4. Лопатинський Ю.М. Людський капітал у підприємстві. *Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України*: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 17–18 квіт. 2024 р. Київ : КНЕУ, 2024. С. 216–218.
5. Veselinović N., Krstić B., & Rađenović T. The impact of human capital value on human capital efficiency and business performance. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*. 2022. № 20(1). С. 13–26.
6. Boldureanu G., Ionescu A., Bercu A., Bedrule-Grigoruță M., & Boldureanu D. Entrepreneurship Education through Successful Entrepreneurial Models in Higher Education Institutions. *Sustainability*. 2020. № 12(3). DOI: <https://doi.org/10.3390/su120312677>
7. Вонберг Т.В., Дмитрук С.М., Штільгойз О.Л. Інвестування в людський капітал: трансформація та розвиток. *Підприємство та інновації*. 2024. Вип. 30. С. 7–13.
8. Красностанова Н.Е., Стоян Р.Г. Людський капітал як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів. *Підприємство та інновації*. 2020. Вип. 11-2. С. 105–111.
9. Arefieva O., Polous O., & Arefiev S. Managing sustainable development by human capital reproduction in the system of company's organizational behavior. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021. № 628(1). DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012039>

### References:

1. Becker G. S. (1964) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. University of Chicago Press.
2. Epifanova I. Yu., & Sydoruk V. O. (2021) Investuvannya v liudskiy kapital na pidpriemstvakh yak faktor pidvyshchennia potentsialu pidpriemstva [Investment in Human Capital in Enterprises as a Factor in Enhancing Enterprise Potential]. (Doctoral dissertation, VNTU).
3. Lopatynskiy Yu., Kobelia Z., Sheliuzhak I. (2020) Liudskiy kapital yak nevid'iemnyi chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Human capital as an integral factor of social and economic development]. *Naukovy Visnyk Chernivetskoho universitetu. Ekonomika: zb. naukovykh prats – Scientific Bulletin of Chernivtsi National University. Economy series*, is. 829, pp. 3–10.
4. Lopatynskiy Yu. M. (April 17–18, 2024) Liudskiy kapital u pidpriemnytstvi [Human capital in entrepreneurship]. *Theory and practice of building the ecosystem of the social sphere in the conditions of the post-war revival of Ukraine*: coll. theses add. International science and practice conf. Kyiv: KNEU, pp. 216–218.
5. Veselinović N., Krstić B., & Radenović T. (2022) The impact of human capital value on human capital efficiency and business performance. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, no. 20(1), pp. 13–26.
6. Boldureanu G., Ionescu A., Bercu A., Bedrule-Grigoruță M., & Boldureanu D. (2020) Entrepreneurship Education through Successful Entrepreneurial Models in Higher Education Institutions. *Sustainability*, no. 12(3). DOI: <https://doi.org/10.3390/su120312677>
7. Vonberg T. V., Dmytruk S. M., & Shtilhoiz O. L. (2024) Investuvannya v liudskiy kapital: transformatsiia ta rozvytok [Investment in Human Capital: Transformation and Development]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, no. 30, pp. 7–13.
8. Krasnostanova N. E., & Stoyan R. G. (2020) Liudskiy kapital yak chynnyk rozvytku upravlinskykh biznes-protsesiv [Human Capital as a Factor in the Development of Management Business Processes]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, no. 11-2, pp. 105–111.
9. Arefieva O., Polous O., & Arefiev S. (2021) Managing sustainable development by human capital reproduction in the system of company's organizational behavior. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, no. 628(1). DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012039>

**Palamariuk Tetiana**

*Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University*

## HUMAN CAPITAL AS A KEY FACTOR OF A SUSTAINABLE BUSINESS MODEL FOR ENTREPRENEURSHIP

*The article is devoted to the study of human capital as a key factor in the sustainable business model of entrepreneurship. In the context of the rapidly evolving digital era, the paper emphasizes the necessity of appropriately assessing the significance of human capital, which is often undervalued in favor of financial and material investments perceived as more critical by potential business owners. However, the study highlights that neglecting human capital development can jeopardize long-term competitiveness. The research employs several general scientific methods, including theoretical generalization, analysis, synthesis, and induction. The literature review focuses on works by both domestic and foreign scholars who have explored the links between human capital theory and the adaptability and success of business models. The article identifies human capital as a multifaceted concept encompassing individual qualities such as skills, experience, health, and motivation that contribute to both economic and social development. The study also outlines the foundational components of a sustainable business model, highlighting the entrepreneur's personal human capital, which includes adaptability, analytical abilities, and leadership skills. The practical significance of the article lies in its potential application in shaping a sustainable business model that leverages human capital effectively. The study further discusses the critical role of human capital in fostering organizational resilience through continuous adaptation to market fluctuations and the integration of technological advancements. By focusing on elements such as knowledge transfer, organizational relationships, corporate culture, and continuous professional development, the paper proposes a framework for enhancing business resilience and fostering innovation. The paper advocates for a strategic approach to internal entrepreneurship (intrapreneurship) as a means of cultivating innovation and maintaining long-term competitiveness. The recommended approach aims to create a collaborative environment conducive to creative problem-solving, thereby ensuring the long-term sustainability of entrepreneurial ventures.*

**Keywords:** human capital, sustainable business model, entrepreneurship, organizational behavior, competitiveness.

**JEL classification:** O15, M13, J24