

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему «Інтелектуальний капітал підприємства та обґрунтування пропозицій
з його підвищення в умовах соціально-економічної нестабільності»

Виконав здобувач 4 курсу, групи ЕП-21
спеціальності 051 Економіка
Чирченко Мар'яна Дмитрівна
Керівник к.е.н., доцент Короленко Ольга Борисівна
Рецензент к.е.н., доцент Рябікіна Наталя Іванівна

м. Кривий Ріг
2025 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:

зав. кафедри ЕОУП,

д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

« » 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

ЧИРЧЕНКО Мар'яна Дмитрівна

1. Тема роботи «Інтелектуальний капітал підприємства та обґрунтування пропозицій з його підвищення в умовах соціально-економічної нестабільності»

Керівник теми Короленко Ольга Борисівна, к. е. н, доцент

затверджені наказом по університету від “31” березня 2025 р. №182 с

2. Строк подання здобувачем роботи: 13.06.2025

3. Вихідні дані до роботи: статистична фінансова звітність підприємства ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» за 2020-2022рр (баланс, звіт про фінансові результати), поточна внутрішня звітність підприємства, періодична та спеціальна література з економіки, методичні вказівки для написання та захисту кваліфікаційної роботи кафедри економіки, організації та управління підприємствами.

– 4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути сутність, структуру та функції інтелектуального капіталу; проаналізувати методи оцінки інтелектуального капіталу підприємства; зробити оцінку інтелектуального капіталу підприємства; оцінити економічну ефективність запропонованого проекту та рекомендації з його впровадження.

5. Перелік графічного матеріалу: Аналіз ТЕП господарської діяльності ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»; Показники оцінки інтелектуального капіталу; Фінансові результати підприємства за умови реалізації проекту.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Короленко О.Б.	02.04.2025	11.04.2025
Розділ 2	доц. Короленко О.Б.	14.04.2025	25.04.2025
Розділ 3	доц. Короленко О.Б.	29.04.2025	26.05.2025
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.		17.06.2025

7. Дата видачі завдання « 24 » березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	24.03.2025	виконано
2	Збір матеріалів до випускної роботи	25.03.2025	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускної кваліфікаційної роботи	31.03.2025	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	02.04 – 11.04	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	14.04 – 25.04	виконано
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	26.04 – 26.05	виконано
7	Підготовка вступної частини та висновку	27.05 – 05.06	виконано
8	Попередній захист роботи	28.05.2025	
9	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	09.06.2025	виконано
10	Отримання відгуку керівника та рецензії	17.06.2025	виконано
11	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	27.05.2025	виконано
12	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	26.06.2025	

Здобувач _____

Мар'яна ЧИРЧЕНКО

Науковий керівник _____

Ольга КОРОЛЕНКО

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою
«Інтелектуальний капітал підприємства та обґрунтування пропозицій з його підвищення в умовах соціально-економічної нестабільності»

Кваліфікаційна робота: 82 с., 27 табл., 17 рис., 12 формул, 24 джерел, 8 додатки.

Мета роботи: є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління формуванням і розвитком інтелектуального капіталу на підприємстві в умовах соціально- політичної нестабільності.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад управління формуванням та розвитком інтелектуального капіталу на підприємствах в умовах соціально-політичної нестабільності.

Об'єкт дослідження: виступає інтелектуальний капітал виробничого підприємства

Методи дослідження: системний аналіз та узагальнення, статистичний, аналітичний, графічний та факторного аналізу.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз сучасної літератури щодо теоретико-методологічні засади та практичних аспектів управління інтелектуальним капіталом підприємства. Розглянуто методичні підходи до аналізу й оцінки інтелектуального капіталу як інструменту прийняття управлінських рішень умовах соціально-економічної нестабільності.

Аналіз фінансових результатів компанії показав, що, незважаючи на щорічне зростання продажів, ефективність діяльності у 2022 році знизилась, це пов'язано з нестабільною ситуацією в країні.

Для ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» запропоновано використання і розвитку системи управління інтелектуальними ресурсами з допомогою впровадження ERP-системи. Розрахунок ефективності впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення управління інтелектуальними ресурсами підприємства ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» з допомогою впровадження ERP-системи дозволяє стверджувати про доцільність пропонованого заходу. Впровадження ERP-системи в управління інтелектуальним капіталом на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» матиме такі позитивні наслідки.

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel, для оформлення роботи Microsoft Office Word.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ,
ІННОВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ, КАДРИ

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ	8
1.1. Сутність, структура та функції інтелектуального капіталу	8
1.2. Методи оцінки інтелектуального капіталу підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»	30
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарсько- економічної діяльності ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»	30
2.2. Оцінка інтелектуального капіталу та аналіз управління інтелектуальним капіталом підприємства ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНОГО ПРОЄКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»	57
3.1. Розробка проекту з підвищення інтелектуального капіталу в ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»	57
3.2. Механізм удосконалення управління інтелектуальним капіталом та оцінка економічної ефективності запропонованого проєкту та рекомендації з його впровадження на підприємстві	63
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

В умовах глобалізації, активізації політичних протистоянь та конфліктів для забезпечення ефективності та результативності діяльності підприємств набуває актуальність застосування підходів, спрямованих на удосконалення стратегічних цілей і формування інтелектуального капіталу компанії, як важливого компонента розвитку суб'єктів господарювання на внутрішньому і зовнішньому ринках. Сьогодні організації стикаються з необхідністю змінити свою політику і стратегію у відповідь на соціальні та демографічні зміни, такі як глобалізація, посилення конкуренції, технічний прогрес та швидке старіння населення, в зв'язку з чим традиційне організаційне управління не вважається найбільш підходящою стратегією, і організаціям необхідно продумувати інші способи конкуренції на ринку.

Враховуючи ці кардинальні зміни, організації в справжній час зосереджені на інвестуванні в такі галузі, як навчання співробітників, відносини з клієнтами, дослідження і розробки, а також комп'ютерні системи.

Інтелектуальний капітал є найважливішим чинником, що визначає місце та конкурентоспроможність країни в новій економіці – економіці знань, де знання, інновації та інформація є пріоритетними. Тому для українських підприємств питання формування та розвитку інтелектуального капіталу мають особливе значення, оскільки ефективна стратегія використання інтелектуальних ресурсів є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності як економіки в цілому, так і окремих економік.

Проблеми формування та розвитку інтелектуального капіталу широко розглядаються в дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Так питанням виявлення сутності інтелектуального капіталу та визначення його основних елементів присвячені праці таких дослідників як Аренков І.А., Бикова А.А., Воронін В.Б., Колпакова О.М., Лазарєв С.В., Нікіфорова Ю. В., Погорельська Т.А., Пузиня Н.Ю., Сєдова Т.В., Тугускіна Г.М., Цветкова Г.С.,

Ябурова Д.В. та ін.

Питанням визначення методів оцінки та управління інтелектуального капіталу компанії присвячені дослідження таких авторів як Багузін С., Баранов В.В., Віханський О.С., Капелюшников Р.І., Лебедєв А.А., Леонтєв В.Ф., Лю Глорія Ван Ерік, Руус Й. та ін. Однак, незважаючи на всебічне дослідження інтелектуального капіталу, відсутній єдиний підхід до організації системи управління формуванням та розвитком інтелектуального капіталу на підприємстві.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління формуванням і розвитком інтелектуального капіталу на підприємстві в умовах соціально-політичної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- розглянути сутність, структуру та функції інтелектуального капіталу;
- проаналізувати методи оцінки інтелектуального капіталу підприємства;
- дослідити інтелектуальний капітал в умовах нестабільності;
- надати аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»;
- зробити оцінку інтелектуального капіталу підприємства ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»;
- проаналізувати управління інтелектуальним капіталом на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»;
- розробити проєкт з підвищення інтелектуального капіталу в ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»;
- запровадити механізм удосконалення управління інтелектуальним капіталом та дослідити управління інтелектуальним капіталом в умовах соціально-політичної в ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»;

– оцінити економічну ефективність запропонованого проєкту та рекомендації з його впровадження.

Об'єктом дослідження виступає інтелектуальний капітал виробничого підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад управління формуванням та розвитком інтелектуального капіталу на підприємствах в умовах соціально-політичної нестабільності.

Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних учених, присвяченні проблемам формування та розвитку інтелектуального капіталу в організації, а також публікації в періодичних виданнях на тему дослідження, матеріали міжнародних та регіональних науково-практичних конференцій та семінарів.

Інформаційну базу склали матеріали служби державної статистики України, нормативно-правові документи з питань управління формуванням та розвитком інтелектуального капіталу в компаніях, фінансова звітність ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“», електронні ресурси мережі Інтернет з досліджуваної проблематики.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ

1.1 Сутність, структура та функції інтелектуального капіталу

Концепція інтелектуального капіталу виникла на початку 1980-х років у відповідь на потребу практиків бізнесу зрозуміти основу ефективності організації в умовах зростаючої інтелектуалізації праці та підвищення потреб споживачів. Відтоді ця концепція перетворилася на популярний академічний підхід, який широко використовувався вченими в 1990-х роках. Дослідження інтелектуального капіталу можна розділити на чотири етапи.

Перший етап (з початку 1980-х до середини 1990-х) головним чином був зосереджений на подальшому розумінні інтелектуального капіталу та його важливості для організацій, щоб отримати та зберегти свою конкурентну перевагу на ринку.

На другому етапі (кінець 1990-х – початок 2000-х) досліджується значення інтелектуального капіталу в допомозі підприємствам досягти позитивних фінансових результатів, зосереджено на її вимірюванні, управлінні та звітності, а також запропоновані різні класифікації такої концепції.

На третьому етапі (з середини 2000-х до початку 2010-х) розглядалося, як менеджери можуть використовувати інтелектуальний капітал для управління та ведення свого бізнесу і зміцнення своїх організацій.

Четвертий етап (від середини 2010-х до теперішнього часу) доповнює попередній етап, зосереджуючись на побудові сильних соціальних, економічних та екологічних екосистем, де організації можуть вдосконалюватися здоровим та енергійним способом [1, с. 147].

Огляд численних сучасних трактувань поняття «інтелектуальний

капітал» показав, що на сьогодні немає однозначного визначення, оскільки існують підходи з різних позицій та з урахуванням різних цілей. Так, на думку Л. Едвінссона та М. Малоуна, «інтелектуальний капітал – це коріння компанії, приховані умови розвитку за видимим фасадом її будівель і асортименту продукції» [2]. На думку К. Свейбі інтелектуальний капітал представлений як комплексне поняття, що включає знання, досвід, інформацію та інтелектуальну власність і бере участь у створенні вартості, тобто як колективна духовна енергія [3].

В результаті аналізу різних підходів до сутності дефініції «інтелектуальний капітал» було виявлено найбільш поширені поняття, що використовуються як в науковому, так і в практичному використанні, а також їх ключові елементи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності поняття «інтелектуальний капітал»

Автор	Визначення
Й. Руус, С. Пайкі Л. Фернстем	Усі негрошові та нематеріальні ресурси, що беруть участь у створенні цінності організації
С. Алберт, К. Бредлі	Процес перетворення знань та невлених активів на корисні ресурси, які дають конкурентні переваги індивідуумам, фірмам
Е. Брукінг	Сукупність нематеріальних активів, які можуть бути використані для створення вартості і без яких компанія не може існувати та розвиватися
Л. Едвінссон	Нематеріальні активи, які посилюють конкурентні переваги
В.Л. Іноземцев	Наукові та повсякденні знання працівників, інтелектуальна власність та накопичений досвід, комунікації та організаційна структура, інформаційні мережі та імідж компанії
Л. Едвінссон	Сукупність людського, організаційного та клієнтського капіталів

В результаті аналізу різних трактувань важливо відзначити, що знання як основна складова інтелектуального капіталу визначають сутність більшості трактувань цього поняття. При цьому знання розглядаються як результат розумових процесів і акумулюються в знання організації в цілому. Необхідно підкреслити, що в бізнес-середовищі цей термін вивчається як сукупність

знань, кваліфікації та досвіду персоналу організації, а також належних їй технологій, які в подальшому можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності компанії.

Також, інтелектуальний капітал можна розглядати як філософсько-економічну категорію, що являє собою відносно стійку систему елементів людського, структурного та клієнтського капіталу, яка є невід'ємною складовою будь-якого суб'єкта господарювання, що дозволяє здійснювати якісні зміни в навколишньому середовищі шляхом створення нових продуктів інтелектуальної діяльності та вдосконалення існуючих.

Інтелектуальний капітал вважається активом, і в широкому сенсі його можна визначити як сукупність усіх інформаційних ресурсів, які є в розпорядженні компанії, які можна використовувати для отримання прибутку, залучення нових клієнтів, створення нових продуктів або іншим чином покращення бізнесу. Це сукупність досвіду працівників, організаційних процесів та інших нематеріальних активів, які сприяють прибутку компанії.

Інтелектуальний капітал є бізнес-активом, хоча його вимірювання є дуже суб'єктивним завданням. Як актив він не обліковується на балансі як «інтелектуальний капітал»; натомість, наскільки це можливо, вона інтегрована в інтелектуальну власність (як частину нематеріальних активів і гудвілу на балансі), що саме по собі важко виміряти [4].

Компанії витрачають багато часу та ресурсів на розвиток управлінського досвіду та навчання своїх співробітників у специфічних сферах діяльності, щоб підвищити, так би мовити, «розумовий потенціал» свого підприємства. Цей капітал, який використовується для посилення інтелектуального капіталу, забезпечує прибуток компанії, хоча й важко піддається кількісній оцінці, але щось таке, що може сприяти підвищенню вартості бізнесу протягом багатьох років.

Інтелектуальний капітал виконує низку функцій, реалізація яких є проявом сутнісних ознак даної економічної категорії, тобто його призначення. Серед них, можна виділити наступні [5, с. 62]:

- інформаційна – накопичення, систематизація та передача знань, навичок, умінь, інформації;
- перетворювальна – трансформація знань у нові результати інтелектуальної діяльності (інформацію, продукти, послуги тощо)
- науково–дослідницька – організація та проведення наукових досліджень в економічній, політичній, соціальній, духовній сферах суспільного життя;
- інтегративна – орієнтація на дослідження в усіх сферах і галузях знань з метою створення нових продуктів, робіт, послуг;
- захисна – захист результатів інтелектуальної праці через їх використання у повсякденній діяльності.

На думку В. Петренко, однією з основних функцій інтелектуального капіталу є «значне прискорення збільшення маси прибутку за рахунок формування та реалізації необхідних підприємству систем знань, об'єктів і відносин, які в свою чергу забезпечують високоефективну економічну діяльність» [6 с. 30].

Складовими елементами інтелектуального капіталу дослідники найчастіше називають людський, організаційний та клієнтський капітал(споживчий капітал). Під людським капіталом розуміють сукупність знань, професійних навичок і здібностей працівників. Коли вони супроводжуються високою мотивацією до продуктивної праці, то набувають економічної цінності та сприяють зростанню добробуту як окремого суб'єкта господарювання, так і всього національного багатства країни [7]. К.С. Лісенкова визначає організаційний (структурний) капітал як частину інтелектуального капіталу, пов'язану з організацією в цілому, а споживчий (клієнтський) капітал, як частину інтелектуального капіталу, що представляє зв'язки та стійкі відносини з клієнтами та споживачами [8, с. 98].

Отже, багато зарубіжних та українських вчених визначають інтелектуальний капітал як знання, професійну кваліфікацію, стосунки зі споживачами, практичний досвід, навички організації виробництва

та управління. Саме ці активи дають компанії перевагу перед конкурентами. Найбільш вичерпне, на нашу думку, трактування терміну «інтелектуальний капітал» походить від С. М. Ілляшенко, Є. О. Голишева та А. В. Колодка які визначають інтелектуальний капітал як «сукупність знань, інформації, досвіду, кваліфікації та мотивації персоналу, організаційних можливостей, каналів і комунікаційних технологій, здатних створювати додану вартість і надавати комерційній організації конкурентну перевагу на ринку» [9, с. 360].

Спробу структурувати інтелектуальний капітал зробив Л. Едвінссон, розбивши його на людський і структурний капітал (рисунок 1.1.) [2].

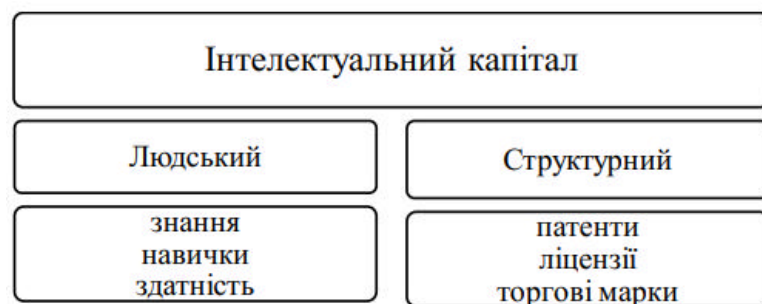


Рисунок 1.1 – Структура інтелектуального капіталу (за Л. Едвінссон)

Оскільки продукт або послугу створює не одна людина, ми говоримо про сукупний людський капітал. До людського капіталу підприємства відносять знання, навички, здатність до інновацій, дотримання працівниками внутрішніх норм і цінностей підприємства, а до структурного капіталу – патенти, ліцензії, торгові марки, організаційну структуру, електронні мережі, інформаційні бази даних. Людина є основним носієм інтелектуального капіталу, отже, структурний капітал розглядається як поєднання споживчого та організаційного капіталу.

Споживчий капітал відображає відносини підприємства з клієнтами, споживачами та постачальниками (може бути оцінений шляхом вимірювання кількості споживачів, тривалості споживання та ролі споживача у створенні продукту).

Організаційний капітал складається з інноваційного капіталу (інвестиції

в розробку і виробництво перспективних інноваційних продуктів і послуг) та капіталу знань про процеси (ноу-хау).

Структурний капітал слід представляти саме як втілені знання, оскільки переважна більшість його елементів – програмне забезпечення, організаційна структура, патенти, торгові марки – є результатами роботи людської свідомості, існуючи окремо від неї.

Ті елементи структурного капіталу, які беруть безпосередню участь у процесі праці та створенні продукту (наприклад, комп'ютерні системи та програмне забезпечення, бази даних, картотеки), є сучасними засобами виробництва. Ті ж елементи, які не беруть безпосередньої участі у створенні вартості продукту – організаційна структура, патенти, торгові марки, відносини з клієнтами та постачальниками – не є прямими факторами виробництва. Вони виступають факторами підвищення норми прибутку вище середньої, але не є факторами виробництва продукту, оскільки сприяють не створенню, а руху вартості капіталу сучасної компанії, перерозподілу в процесі конкуренції вже створеної в процесі праці вартості [10, с. 16].

М. Мелоун поділив інтелектуальний капітал на три категорії, які представлені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Категорії інтелектуального капіталу (за М. Мелоун)

Людський капітал – це ефективне управління інформаційними ресурсами, щоб допомогти працівникам повністю реалізувати свій потенціал.

Людський капітал можна розглядати як важливу частину ринкової вартості організації з точки зору здатності працівників робити те, що

забезпечить успіх. Теорія людського капіталу наголошує на доданій вартості, завдяки якій люди роблять внесок у розвиток організації. Визначення людського капіталу в спеціальній літературі розглядається з різних точок зору, можна назвати наступні визначення [11, с. 19]:

1) Девенпорт (1999р.) – підсумок притаманних і отриманих здібностей, навичок, знань, звичок, мотивації та енергії, якими люди розпоряджаються і які можуть бути використані для виробництва протягом певного періоду. Володіння людським капіталом пов'язане з особою, яка розпоряджається зазначеними характеристиками.

2) Бонтіс (1996р., 1998р.) – це фактор виробництва в організації, що означає поєднання інтелекту, знань і навичок, що надає кожній організації її особливий характер. Люди – це такі елементи організації, які здатні навчатися, впроваджувати інновації, творчо мислити, ініціювати та реалізовувати зміни. У той же час це необхідне припущення для довгострокової успішної діяльності на ринку. Бонтіс визначає нематеріальні джерела як фактори, які відрізняються від фінансової та матеріальної власності та сприяють процесам фірми, які створюють вартість і які контролюються фірмою.

3) Г. С. Беккер (1993р.) розділив людський капітал таким чином:

– загальний, які можна використовувати в різних видах зайнятості та спеціальний, який використовується лише в даній організації.

Управління людським капіталом означає отримання, аналіз і звітність інформації про стратегічні інвестиції та рішення в області управління людськими ресурсами, як це приносить цінність організації. Структура людського капіталу, може бути представлена наступним чином (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Структура людського капіталу

Людський капітал			
Функціональні якості	Кваліфікаційні якості	Організаційні якості	Особистісні та загальнотрудові якості
Мотиваційні і вольові якості	Професійна підготовка		
Комунікативні якості	Досвід		
Інтелектуальні якості	Соціалізація		

Мотиваційно-вольові якості включають ступінь мотивації досягнення, конкретні кар'єрні цілі вже при вступі на роботу, зміцнення позицій незалежно від начальства, активну участь у визначенні власних завдань, прагнення до влади, незалежності і статусу, планування свого часу, ступінь ідентифікації з підприємцем, емоційну незалежність від інших.

Комунікативні якості представлені соціальною активністю та активністю у взаємостосунках стосунках, сімейних ситуаціях, орієнтацією на сім'ю, труднощами у сприйнятті та розумінні інших людей, контактною поведінкою, співпрацею, інтеграцією, переконанням, емоційною стійкістю, гнучкістю, впевненістю в собі та в інтерактивних ситуаціях, лідерською поведінкою в різні вікові періоди, поведінкою в конфлікті.

Інтелектуальні якості складаються з уявлення про свої здібності в абстрактних сферах, ставлення до професійних завдань, інтелектуальної працездатності (стійкості до інтелектуальних навантажень), креативності, широти інтересів, темпу навчання.

Професійна підготовка – освіта, підвищення кваліфікації, самоосвіта, ставлення до освіти. Перевага надається досвіду в галузі знань, комунікації та управління.

Соціалізація передбачає перебування в організаціях різного типу, терміни роботи на керівних посадах, зрілість, реалістичність орієнтацій, позитивно- негативна кар'єрна мотивація, тип кар'єрної мотивації, вертикальна мобільність (темп кар'єри), поточний етап професійної кар'єри.

Організаційні якості включають орієнтацію на персонал, орієнтацію на завдання, уявлення про мотивацію персоналу, імпліцитні уявлення про лідерство, горизонтальну мобільність (зміна роботи), лояльність, мотивацію до роботи в організації, уявлення про цілі організації.

Особисті та загальні робочі якості складаються з готовності до ризику, стресостійкості, активності, ініціативності, продуктивності, здоров'я, спорту, хобі, шкідливих звичок.

Капітал відносин (клієнтський, споживчий капітал) – цінні стосунки, які

компанія підтримує зі своїми постачальниками, замовниками, клієнтами та партнерами, належать до капіталу відносин (табл. 1.3) [12, с. 280].

Таблиця 1.3 – Структура клієнтського капіталу

Засоби індивідуалізації учасників	Збутова політика	Система комунікації	Сервісна політика
Товарні знаки	Стратегія збуту	Реклама	Передпродажний сервіс
Знаки обслуговування	Канали збуту	Технології фірми з залученню та закріплення клієнтів	Гарантійний сервіс
Фірмові найменування	Канали руху товару	Технології формуванню відносин компанії з громадськістю	Післягарантійний сервіс
Найменування місць походження товарів географічні вказівки	Ліцензійні та інші договори, контракти, угоди		

Основними функціями клієнтського капіталу є встановлення, підтримка і розвиток довгострокових, довірчих, капіталізованих, надійних і взаємовигідних відносин між суб'єктами господарювання та їх партнерами. Це просування продукції, робіт, послуг, обґрунтоване інформування цільових груп про роль ринку, ефективність фінансово-господарської діяльності, соціальний статус і в цілому імідж організації як соціально орієнтованої та економічно успішної, розробка ряду заходів щодо сприяння вигідній реалізації продукції, робіт, послуг, щодо збереження та передачі прав та інших форм партнерства.

Таблиця 1.4 – Елементи структурного капіталу

Інтелектуальні активи	Інфраструктурні активи
Об'єкти авторського та суміжного права	Система фінансових відносин
Об'єкти патентного права (крім товарних знаків, знаків обслуговування, фірмових найменувань)	Система / процеси управління
Ноу-хау власних розробок і послуг внутрішніх консультантів	Бізнес процеси
	Організаційна культура
	Інформаційні системи
	Технічне та програмне забезпечення

Структурний капітал вказує на знання та цінність, які належать різним

процесам і структурам бізнесу. Елементи структурного капіталу представлені в табл. 1.4. К. Свейбі поділяє інтелектуальний капітал на внутрішню структуру, зовнішню структуру та компетентність персоналу (рис. 1.3) [3].



Рисунок 1.3 – Структура інтелектуального капіталу (за К. Свейбі)

С. М. Ілляшенко Є. О. Голишева та А. В. Колодка відзначають, що між фізичним та інтелектуальним капіталом є дуже багато схожого, проте є і суттєві особливості останнього (рис. 1.4) [9, с. 360].

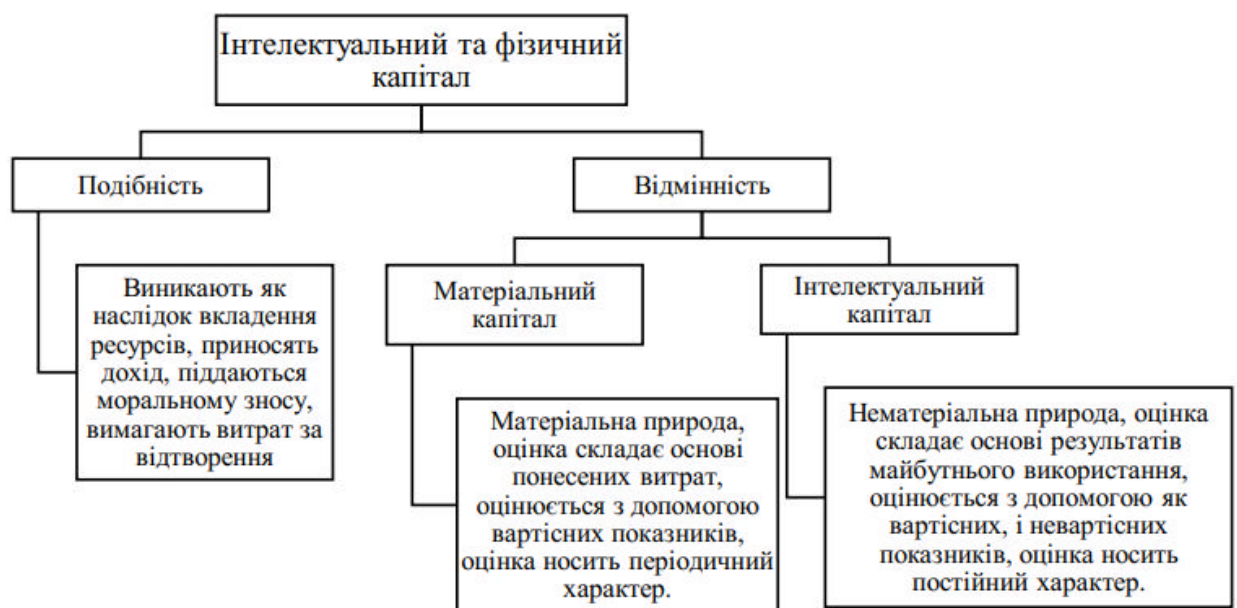


Рисунок 1.4 – Подібності та відмінності інтелектуального та фізичного капіталу

Також, слід зазначити, що інтелектуальний капітал є сукупністю знань, умінь, практичних навичок та виробничого досвіду співробітників підприємства, а також нематеріальних активів (патенти, ліцензії, бази даних,

товарні знаки та ін.), що використовуються з метою підвищення соціально-економічної ефективності діяльності підприємства. Інтелектуальний капітал є результатом взаємодії людей один з одним, людей та інформаційних ресурсів, а також людей та елементів фізичного капіталу в процесі виробництва.

Отже, враховуючи вищесказане, можна представити таку структуру інтелектуального капіталу (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Структура інтелектуального капіталу

Сучасними формами матеріалізації інтелектуального капіталу сьогодні є матеріальні фактори виробництва, праця – патенти, ліцензії, ноу-хау, моделі, програми, які все ширше використовуються в усіх сферах життєдіяльності суспільства та його суб'єктів [13].

Інтелектуальний капітал поступово знаходить свою, оригінальну форму руху, системо утворюючим елементом якої є наука. Як будь-який капітал, інтелектуальний капітал також має свої особливості руху і поширює свій вплив на всі складові корпоративної структури.

Інтелектуальний капітал здійснює повний процес руху, формуючи, доповнюючи та реалізуючи себе як систему. Значна частина циклу руху інтелектуального капіталу пов'язана з випуском інвестиційних коштів, але повернення відбувається не відразу. Тільки на фазах матеріалізації капіталу виникають можливості покриття витрат і отримання прибутку.

Інтелектуальний капітал як фактор виробництва має власну продуктивність. Він використовується для виробництва нового або вдосконаленого продукту чи технологічного процесу. Тобто інтелектуальний капітал на корпоративному рівні – це певний вид ресурсів, які, з одного боку, схожі на інші види економічних ресурсів, а з іншого – відрізняються своєю унікальністю [14].

1.2. Методи оцінки інтелектуального капіталу підприємства

У сучасних умовах інтелектуальний капітал (ІК) компанії стає вирішальним фактором її успішного розвитку та довгострокового забезпечення конкурентоспроможності. Для ефективного управління інтелектуальним капіталом компанії важливо провести відповідну оцінку. Ефективність цього процесу залежить від того, наскільки метод оцінки відповідає цілям управління. За масштабом об'єкта, що розглядається, підходи до оцінки ІК поділяють на три рівні: мікрорівень (оцінка на рівні особистості та організації), мезорівень (на рівні великих корпорацій та регіонів), макрорівень (на рівні економіки країни).

На мікрорівні оцінка людського капіталу тією чи іншою мірою сконцентрована на оцінці вартості людського капіталу організації та/або на оцінці віддачі від вкладених інвестицій (включаючи витрати на навчання) у людський капітал організації, що у свою чергу може відігравати істотну роль у визначенні вартості компанії при продажі. Вивчення впливу співробітників на фінансові показники компанії є основним елементом при аналізі

можливостей кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації, успішного управління персоналом. Людський капітали використовують в оцінці перспектив розвитку, розробці інноваційної політики. Методи оцінки людського капіталу підприємства представлені у таблиці 1.5 [15].

Таблиця 1.5 – Методи оцінки людського капіталу підприємства

Метод	Характеристика
Оцінка структурних елементів	Критський М. М. розглядає дві складники людського капіталу – авансований та розвинений. Для оцінки вартості авансованого людського капіталу наводяться до єдиною розмірності і підсумовуються інвестиції в освіта (дошкільне, спеціальне, загальне).
Амортизаційна оцінка	$ЧКФ = \sum_{k=1}^k A_i \times T_i \times K_i,$ де A_i – річна сума амортизаційних інвестицій у людський капітал; T_i – термін амортизації даного виду інвестицій; K_i – кількість амортизуються об'єктів
Оцінка вироблених витрат	Непрямий метод (коефіцієнт Тобіна) Прямий метод (оцінка всіх витрат підприємства на створення і розвитку людського капіталу)
Оцінка управлінської доданою вартості	$УДС = ДСБ - ДАС - УІ,$ де ДСБ – додана вартість бізнесу ДАС – альтернативний дохід на капітал; УІ – управлінські витрати
Оцінка собівартості	1. Витратний фактор (витрати на людський капітал) 2. Додана вартість (скоригований показник рентабельності) 3. Прибуток (ROI співробітників організації) 4. Прибутковий фактор (оцінка ефективності використання людського капіталу)
Інтегральна оцінка	Інтегральна оцінка людського капіталу на основі якісних і кількісних показників, характеризуючи елементи людського капіталу. У найпростішим вигляді представляє собою комбінацію показників з відповідними ваговими коефіцієнтами.

Сьогодні існує низка методик для оцінки ІК, які об'єднані в чотири групи (рис. 1.6) [10].

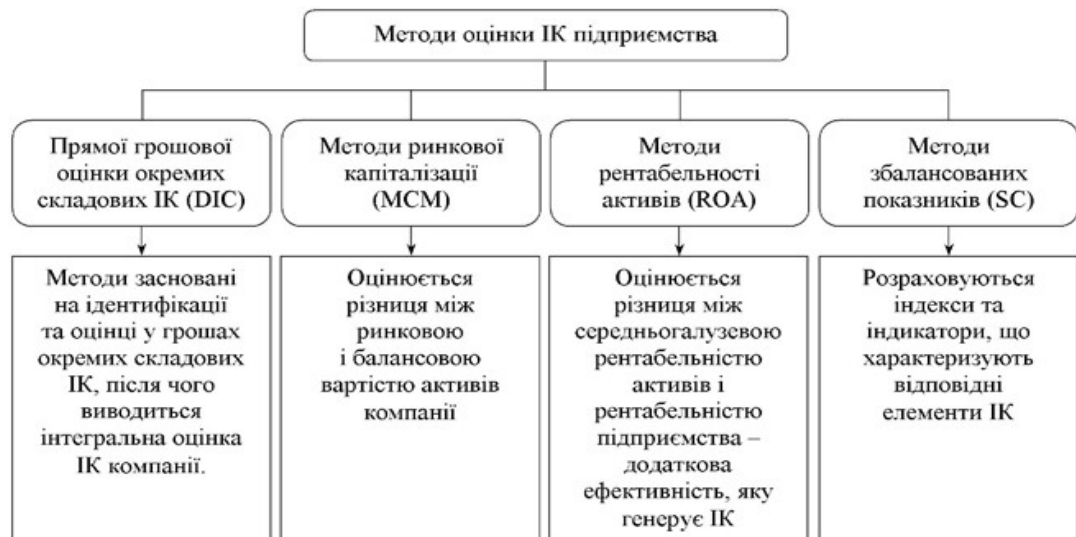


Рисунок 1.6 – Методи оцінки ІК підприємства

1) Прямий метод оцінки інтелектуального капіталу (DIC)

Таблиця 1.6 – Прямі методи підрахунку інтелектуального капіталу (DIC)

Приклад	Ціль методу	Суть методу
Е. Брукінг Аудит інтелектуального капіталу (Technology Broker)	Знайти грошовий вираз вартості інтелектуального капіталу та його компонентів	Існує 3 походи: • витратний підхід - визначення вартості активу на основі прямого підрахунку витрат на проведення робіт; • ринковий підхід - визначення вартості активів за ціною угод з аналогічними активами на ринку; • прибутковий підхід - визначення вартості активів на підставі їхньої здатності приносити дохід.
I. Rodov, Ph. Lel iart FiMIAM	Знайти грошовий вираз вартості компонентів	Кількісне вираження вартості кожної з частин людського, структурного, клієнтського капіталів на основі експертних оцінок вкладу кожного з них у підсумкову вартість компанії

У прямому методі вартість нематеріальних активів розраховується шляхом виявлення різних компонентів. Після того, як ці компоненти позначені, вони можуть бути оцінені безпосередньо, окремо або як агрегований коефіцієнт [10].

2) Методи ринкової капіталізації (MCM).

У цьому випадку значення інтелектуального капіталу чи нематеріальних активів розраховується як різниця між ринковою капіталізацією та статутним

капіталом компанії (табл. 1.7) [10, с. 16].

Таблиця 1.7 – Методи ринкової капіталізації (МСМ)

Приклад	Ціль методу	Суть методу
Модель Q Тобіна	Пояснити різницю в ринковій та балансовій вартості компаній	Коефіцієнт обчислюється як відношення ринкової вартості компанії до очікуваної відновлювальної вартості активів. Під активами компанії зазвичай розуміються будівлі, споруди, обладнання, запаси тощо. Якщо ринкова вартість компанії істотно перевищує вартість її матеріальних активів, то, відповідно до моделі Тобіна, це говорить про високий інтелектуальний капітал у компанії.
Метод інтелектуальної доданої вартості (VAIC) Анте Пулик	Дізнатися, чи ефективно використовується інтелектуальний капітал компанії	Визначає величину перевищення ринкової капіталізації підприємства над вартістю власного капіталу (представленої у бухгалтерському балансі). Якщо додана ринкова вартість за результатами підрахунків виходить позитивною, то компанія ефективно використовує свій ІК.

Непрямий метод – визначається за допомогою коефіцієнта Д. Тобіна:

$$Q = \frac{\text{Ринкова капіталізація організації}}{\text{Балансова вартість активів організації}}, \quad (1.1).$$

Якщо $Q > 1$, то об'єкт має високий ІК, якщо $Q < 1$, то низький.

Умовно необхідно прийняти, що ділова репутація об'єкта повністю складається з інтелектуального капіталу [10, с. 16]. Даний метод вимагає обмеження, що само по собі вже висловлює ймовірність, а, отже, ефективність даної оцінки не може бути точною. Метод ринкової капіталізації, визначається за формулою 1.2.

$$IK = \text{Ринкова вартість} - \text{Балансова вартість}, \quad (1.2)$$

3) Методи рентабельності активів (ROA). Середній прибуток підприємства до відрахування податків певний період ділиться на матеріальні активи підприємства. Отримана в результаті рентабельність активів потім порівнюється із середнім значенням у галузі (табл. 1.8) [10, с. 176].

Таблиця 1.8 – Методи рентабельності активів (ROA)

Приклад	Ціль методу	Суть методу
Коефіцієнт доданої вартості інтелектуального капіталу (VAIC) за методом Анте Пулик	Оцінити ефективність створення нової вартості інтелектуальним капіталом.	Дана модель визначає ефективність використання трьох типів ресурсів фірми: доданої вартості фізичного капіталу (CEE), доданої вартості людського капіталу (HCE) і доданої вартості структурного капіталу (SCE).
Модель економічної доданої вартості (EVA)	Використання наявних ресурсів таким чином, щоб отримати найбільшу віддачу від вкладеного капіталу – більшу, ніж вартість капіталу	Модель економічної доданої вартості являє собою метод оцінки економічного прибутку: $EVA_1 = NOPAT1 - IC0 * WACC1 \quad (1),$ де EVA1 - економічна додана вартість поточного періоду; NOPAT1 - чиста операційний прибуток поточного періоду; WACC1 - середньозважена вартість капіталу, IC0 - інвестиції минулого періоду. EVA приймає позитивне значення, якщо скоригована чиста операційна прибуток після сплати податків більше, ніж скоригований інвестований капітал
Оцінена вартість невловимих активів (CIV)	Оцінити, наскільки розвинений інтелектуальний капітал в компанії в порівнянні із середньою по галузі	Модель оціненої вартості невловимих активів представляє собою: $CIV = (BV_TA * (ROA - ROA_{ind}) * (1 - t)) / WACC, \quad (2)$ де BVTA - середня бухгалтерська вартість матеріальних активів компанії за три роки; ROA - середня рентабельність активів компанії за три роки; ROA _{ind} - середня рентабельність активів за три роки у галузі, де працює компанія; t - середня за три роки податкова ставка на прибуток; WACC - середньозважені витрати на капітал

Незважаючи на низку вищенаведених методів, методика (VAIC) А. Пулик набула широкого практичного застосування (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Схематичне представлення методики VAIC А. Пулик

Розрахунок коефіцієнту інтелектуальної доданої вартості (VAIC) за Анте Пулик відбувається таким чином [16].

1. Розраховується додана вартість організації:

$$VA = Output - Input, \quad (1.3)$$

де VA – додана вартість;

Output – загальний дохід;

Input – вартість купленого матеріалу, сервісу.

2. Розраховується ефективність людського капіталу:

$$HCE = \frac{VA}{HC}, \quad (1.4)$$

де HCE – ефективність людського капіталу;

VA – додана вартість;

HC – людський капітал (всі виплати співробітникам: зарплата, премії

тощо).

3. Розраховується ефективність структурного капіталу:

$$SC = VA - HC, \quad (1.5)$$

де SC – структурний капітал;

VA – додана вартість;

HC – людський капітал.

4. Визначаємо ефективність структурного капіталу:

$$SCE = \frac{SC}{VA}, \quad (1.6)$$

де SCE – структурний капітал.

5. Розраховуємо ефективність інтелектуального капіталу:

$$ICE = HCE + SCE, \quad (1.7)$$

де ICE – ефективність інтелектуального капіталу.

6. Розраховуємо ефективність задіяного капіталу [17]:

$$CEE = \frac{VA}{CE}, \quad (1.8)$$

де CEE – ефективність задіяного капіталу;

CE – балансова вартість чистих матеріальних активів організації.

7. Розраховуємо VAIC:

$$VAIC = ICE + CEE, \quad (1.9)$$

$$VAIC = CEE + HCE + SCE. \quad (1.10)$$

Польська економістка А. Уйвара-Гіль запропонувала удосконалену методику для оцінки впливу інтелектуального капіталу на створення інтелектуальної доданої вартості, що передбачає інший підхід при розрахунку показника доданої вартості, який відповідає положенням британського

Таблиця 1.9 – Методи збалансованих показників – Scorecard (SC)

Приклад	Ціль методу	Суть методу
Kaplan R. and Norton D. BALANCE SCORECARD [18]	Розроблено для того, щоб менеджмент компанії міг одночасно слідкувати за фінансовими та операційними показниками діяльності	Допомагає менеджерам розглянути чотири важливі перспективи при допомогі відповідей на чотири питання: 1. Клієнтська перспектива Як клієнти бачать нас? Внутрішня перспектива - Як ми повинні досягти успіху? 3. Перспектива навчання та інновацій – можна продовжувати вдосконалювати та створювати вартість? 4. Фінансова перспектива Як ми виглядаємо в очах наших акціонерів?
Edvinsson L. Skandia Navigator [19]	Оцінити інформацію про «приховані цінності», які можливо не були виявлені	Інструмент керування для створення оновлення та розвитку організації, що складається з п'яти мікросхем елементів, допомагаючи розібратися з цінністю організації: 1) фінансовий фокус; 2) орієнтація на споживача; 3) фокус на процеси; 4) фокус на відновленні та розвитку; 5) людський фокус
Sveiby K. «Моніто-ринг невловлення-них активів» [7]	Оцінка чотирьох аспектів створення вартості за допомогою інтелектуального капіталу	Показники інтелектуального капіталу співвідносяться з одним із способів створення вартості: 1) показники зростання / оновлення 2) показники ефективності 3) показники стійкості 4) зниження ризику / стабільність

Департаменту торгівлі і промисловості [88]:

$$VA = Po + HC + A, \quad (1.11)$$

де VA – додана вартість, тис. грн.;

Po – операційний прибуток, тис. грн.;

HC – величина людського капіталу, тис. грн.;

A – амортизаційні відрахування, тис. грн.

4) Методи Scorecard (SC). Ідентифікуються різні компоненти інтелектуального капіталу, на їх основі виділяються індикатори та індекси у вигляді підрахунку балів або графіків (табл. 1.9) [4].

Основні показники Scandia представлені в табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Основні показники моделі Scandia Navigator

№	Група показників	Показники
1.	Фінанси	Дохід / Кількість співробітників (дол.) Дохід від нових покупців / Дохід (%) Прибуток від нових операцій (грн)
2.	Клієнти	Витрачено днів на відвідування покупців Відношення проданих контрактів до закритих контрактів Отримано покупців / Втрачено покупців (%)
3.	Процеси	ПК / Кількість співробітників ІТ ємність – потужність процесорів Час обробки
4.	Оновлення і розвиток	Індекс задоволеності співробітників Витрати на навчання / Адміністративні витрати (%) Середній вік патентів
5.	Люди	Число менеджерів з вищою освітою, Плинність кадрів (%)

Для забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства найбільш інформативною є оцінка ІК за допомогою SC-методів, яка передбачає розрахунок показників, що характеризують основні елементи ІК та ефективність їх використання.

Як очевидно з вищенаведених таблиць, кожна з груп методів має свої переваги та недоліки. Методи рентабельності активів та ринкової капіталізації підходять для випадку оцінки вартості компанії, наприклад, при поглинанні.

Головний недолік - поверховість оцінок, що виникає при переказі всіх активів у гроші, дані методи дуже чутливі до зміни процентних ставок та ставки дисконтування.

Методи рентабельності активів та ринкової капіталізації підходять для випадку оцінки вартості компанії, наприклад, при поглинанні. Головний недолік – поверховість оцінок, що виникає під час переведення всіх активів у гроші, ці методи дуже чутливі до зміни процентних ставок і ставки дисконтування.

Методи ринкової капіталізації (MCM), своєю чергою, не застосовні для організацій, які не випускають акції. MCM також не враховує те, що ціни на акції можуть змінюватися і через зовнішні причини, на які менеджмент компанії ніяк не може вплинути.

Таким чином, виходячи з мети дослідження щодо визначення оптимального методу оцінки інтелектуальних ресурсів, можна зробити висновок, що у ряді методів оцінки інтелектуального капіталу людська складова не виділяється в якості окремого компонента. Так, методології ROA не розглядають окремо людську складову інтелектуального капіталу.

Задля визначення ефективності управління інтелектуальним капіталом на підприємстві також використовують методи інтегральних оцінок рівня інтелектуального капіталу.

Г.В. Геєць, О.В. Кендюхов, О.В. Шкурупій для інтегральної оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємств запропонували наступні індикатори: коефіцієнт фінансової автономії; коефіцієнт покриття довгострокових вкладень; рентабельність сукупного капіталу; рентабельність власного капіталу; коефіцієнт трансформації або коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; показник фінансового ризику; продуктивність праці; коефіцієнт Бівера та коефіцієнт стійкості економічного росту [20, 21, 22].

Нагорна І.І. представила інтегральний коефіцієнт інтелектуального капіталу за формулою:

$$IK_{It} = \sum_{i=1}^n (HP_{ilt} \times B_i) , \quad (1.12)$$

де HP_{ilt} – нормоване значення i -го показника для i -го підприємства за t -ий період;

B_i – вага i -го показника;

L – кількість підприємств ($I = 1 \dots 15$);

I – кількість показників ($i = 1 \dots 8$).

Інтегральний коефіцієнт інтелектуального капіталу підприємства інтерпретується таким чином: чим ефективніша діяльність підприємства, тим значення коефіцієнта ближче до одиниці. Застосування запропонованого інтегрального коефіцієнта оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємства дає можливість визначення значення та аналізу складових формування інтелектуального капіталу підприємств, але не враховує специфіку підприємств [20, 21, 22].

За наведеними інтегральними показниками оцінювання рівня інтелектуального капіталу можна побачити, що вони передбачають розрахунок комплексу індикаторів. Переваги та недоліки при виборі того чи іншого підходу та методів оцінювання залежать від потреб власників об'єкту інтелектуального капіталу, вимог споживачів, наявної інформації та економічного стану підприємства на момент проведення оцінювання.

Отже, визначення оптимального методу оцінки інтелектуальних ресурсів залишається проблемною зоною. Складність вибору методів для оцінки інтелектуального ресурсу обумовлена поряд фактором, серед яких можна, можливо виділити різноманітність визначень інтелектуального ресурсу, невловимість і нематеріальну суть, унікальність окремих його елементів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

2.1 Загальна характеристика та аналіз господарсько- економічної діяльності ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» – один з основних виробників кондитерських виробів в м.Дніпро. Компанія розташована за адресом: вул. Троїцька, 9/20, 23, офіс 2, Дніпро.

Компанія має в своєму розпорядженні новітнє високотехнологічне обладнання та штат досвідчених фахівців. Виробничі потужності та налагоджена система доставки регулярно забезпечують офіційних представників печивом у потрібній кількості. Виробничий процес автоматизований на всіх етапах. Удосконалено систему управління – створено та впроваджено систему управління, що ґрунтується на міжнародних стандартах і адаптована до специфіки українського виробництва та продажів. Система управління якістю продукції суворо контролюється на всіх етапах виробництва. Відповідність продукції та систем управління в компанії підтверджено міжнародними та національними сертифікатами.

ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» дбає про свій імідж, репутацію. Підприємство має кваліфікований персонал, актуальний дизайн внутрішніх приміщень, порядок на прилеглих територіях, випускає якісну продукцію. Найбільша увага в іміджі фірми звертається саме на якість продукції та її асортимент. За час свого існування підприємство зарекомендувало себе як надійне та стабільне. Йому довіряють споживачі, та ділові партнери. Зростає імідж підприємства в ділових колах.

В умовах ринкової економіки основною метою будь-якої компанії є задоволення потреб своїх клієнтів. Тому першочерговим завданням, яке

ставить перед собою ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“», є вивчення потреб своїх споживачів, їхніх смаків, уподобань задля кращого їх задоволення. Споживачі готової продукції - фізичні особи, тобто населення України всіх вікових і соціальних категорій.

ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» стабільно посідає одну з лідируючих позицій на ринку центральної України за тими товарними групами, які вона випускає. Перевагами в діяльності ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» можна вважати багаторічний досвід роботи на цьому ринку, стабільні виробничі відносини з основними оптовими покупцями і надійними місцевими постачальниками. Можливості для зростання обсягу продажів і збільшення частки ринку у ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» є. Це можна зробити за рахунок територіального розширення ринку споживачів паралельно з коригуванням структури продажів щодо окремого регіону.

Проаналізуємо фінансово-господарський стан підприємства для оцінки ефективності його діяльності. Для визначення ефективності діяльності підприємства проведемо аналіз його фінансових результатів за 2020-2022 рр., що наведено в табл. 2.1. Дані для всіх подальших розрахунків, а саме Балансу (Звіту про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) за 2020-2022 роки наведені у Додатках Б-В відповідно.

Протягом 2020-2022 років оборотні активи компанії щороку зростають: у 2021 році порівняно з 2020 роком вони збільшилися на 34,47%, а у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 56,97%. Це свідчить про те, що компанія зі своїм зростанням збільшує обсяги надання послуг та зв'язку.

Необоротні активи у 2021 році зросли на 72,6% (тобто на 187 830 тис. грн), а у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшились на 5,84% (на 26 694 950 тис. грн). Зростання необоротних активів зумовлене збільшенням основних засобів, а також моральним та фізичним зносом обладнання (порівняно з 2021 роком, у 2020 році знос основних засобів становив 42,3%).

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“», тис. грн

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення		Темп приросту, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Оборотні активи	414 106	556 867	874 117	142 761	317 250	34,47	56,97
Необоротні активи	258 726	446 556	420 482	187 830	-26 074	72,60	-5,84
Власний капітал	536 272	802 798	920 483	266 526	117 685	49,70	14,66
Поточні зобов'язання	108 881	125 764	306 346	16 883	180 582	15,51	143,59
Чистий прибуток	68 750	9 338	113 832	-59 412	104 494	-86,42	1119,02
Виручка від реалізованої товарної продукції	936719	1034387	1080175	97 668	45 788	10,43	4,43
Собівартість продукції	783 585	893 619	971 195	110 034	77 576	14,04	8,68
Валовий дохід	153 134	140 768	108 980	-12 366	-31 788	-8,08	-22,58
Адміністративні витрати	18 792	47 079	58 961	28 287	11 882	150,53	25,24
Витрати на збут	71 241	46 164	91 603	-25 077	45 439	-35,20	98,43

Власний капітал у 2021 році зріс на 49,7%, а у 2022 році на 14,66% порівняно з попереднім роком. Що стосується поточних зобов'язань, то вони збільшились на 15,51% у 2021 році та на 143,6% у 2022 році, що є негативним результатом, оскільки компанія збільшує свою залежність від більш конкурентного ринку. Чистий прибуток ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» знизився у 2021 році порівняно з 2020 роком на 86,42% і становив 9 338 тис грн., а у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшився до 113 832 тис грн, Значне зниження прибутку в 2021 році спричинено суттєвим зменшенням інших операційних доходів та зростанням інших операційних витрат. Це свідчить про те, що компанія є досить прибутковою і збільшує свої доходи за рахунок збільшення асортименту послуг, а також підвищення цін на них. Дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) також має позитивну динаміку, у 2021 році відбулося зростання на 10,43%, а у 2022 році на 4,43%.

Валовий дохід у 2021 році знизився на 8% (тобто на 12 366 грн), а у 2022р. знизився на 22,58% (тобто на 31 788 грн) у порівнянні з 2021 роком і становив 108 980 тис грн, Витрати на збут знизився у 2021 році на 35,20%, а у 2022 році зросли на 45439 тис грн, (тобто на 98,43%). Адміністративні витрати

демонструють тенденцію до зростання: у 2021 році порівняно з 2020 роком зросли на 150,5%, а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком також збільшилися на 25,24% (тобто на 11 882 грн).

Для характеристики забезпеченості підприємства основними засобами розглянемо наступні показники: фондомісткість, фондозабезпеченість, коефіцієнт реальної вартості основних засобів, що перебувають у власності підприємства (Ку). Цей коефіцієнт повинен бути не менше 0,5. Розрахунок цих показників наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення		Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2021
Фондомісткість	0,30	0,33	0,40	0,03	0,07	33,31
Фондоозброєність	610,29	687,60	881,99	77,32	194,39	44,52
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні п/п	0,36	0,43	0,32	0,08	-0,11	-9,24
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,35	0,03	0,09	-0,32	0,06	-75,12
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,65	0,97	0,91	0,32	-0,06	41,07
Фондовіддача	3,37	3,06	2,53	-0,31	-0,53	-24,99
Рентабельність ОЗв	0,29	0,02	0,27	-0,27	0,25	-5,18

Проаналізувавши отримані результати, можна зробити висновок, що аналізоване підприємство забезпечене основними ресурсами, фондомісткість у 2022 році зростає 0,07 показника в порівнянні з 2021 роком. Показник фондоозброєності з 2021 по 2022 рік зростає на 194,39 показника (з 687,6 до 881,99), що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів, що перебувають у власності підприємства, показав негативну тенденцію до зниження. Цей коефіцієнт має становити не менше 0,5; протягом всього періоду цей показник

був менший нормативного значення і в 2022 році зменшився до 0,32. Коефіцієнт зносу основних засобів знаходиться на нормальному рівні, але його значення зменшується, і в даному випадку це є позитивною тенденцією, оскільки його нормативне значення $< 0,5$. Коефіцієнт придатності основних засобів, придатних до експлуатації в процесі господарської діяльності, має тенденцію до зростання. Фондовіддача активів поступово знижується, це свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів і є негативним явищем на підприємстві. Рентабельність основних засобів також має тенденцію до зниження, це свідчить про неефективне використання активів.

У даному розділі також буде доцільним розглянути показники ділової активності ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ділової активності ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Показник	Рік			Відхилення		Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	2,16	1,82	1,23	-0,34	-0,59	-43,1
Коефіцієнт оборотності запасів	31,8	23,96	17,46	-7,84	-6,5	-45,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	41,87	25,21	74,91	-16,66	49,7	78,9
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,86	12,44	3,82	-0,42	-8,62	-70,3
Коефіцієнт тривалості одного обороту	168,96	200,22	296,29	31,26	96,07	75,4
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	8,72	14,48	4,87	5,76	-9,61	-44,2
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	28,37	29,34	95,58	0,97	66,24	236,9

Зменшення коефіцієнтів оборотності оборотних активів та оборотності запасів свідчить про вповільнення оборотності, оскільки запаси здійснювали

31,80 оборотів за рік у 2020 році, 23,9 оборотів – 2021р., та 17,46 оборотів у 2022 році.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має тенденцію до зниження у 2021 році, але в 2022 році збільшився до 74,9. Це може свідчити про те, що дебітори частіше сплачують свої борги або зменшують заборгованість. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості з кожним роком зменшується. Коефіцієнт тривалості одного обороту показує, що тривалість обороту збільшилась з 168,96 до 296,29 днів протягом аналізованого періоду. Дебіторська заборгованість надходить швидше (4,87 дні у 2022 році), ніж погашається (95,58 днів у 2022 році).

Коефіцієнт кредиторської заборгованості у 2020 році становить 12,84, у 2021 році – 12,44, у 2022 році – 3,82. Така ситуація свідчить про те, що ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» вдалося значно покращити якість роботи з дебіторами, водночас чітко простежується тенденція до збільшення закупівель компанії в кредит.

Нижче у табл. 2.4 здійснено розрахунок показників ліквідності.

Таблиця 2.5 – Аналіз ліквідності ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Показник	Опти-мальне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Темп приросту,%
		2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	
Коефіцієнт проміжної (швидкої) ліквідності	0,5- 1 і більше	1,087	2,057	0,815	0,97	-1,242	-25,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,25	0,693	1,239	0,669	0,546	-0,57	-3,46
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 0,6	1,097	2,069	0,823	0,972	-1,246	-24,98
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	< 1,0	2,849	16,119	7,748	13,27	-8,371	171,96

Аналіз розрахунків, наведених у табл. 2.4, дозволяє зробити висновок, що ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» має достатній рівень ліквідності, проте спостерігається значне погіршення досліджуваних показників протягом 2020-2022 рр., про що свідчить темп приросту показника (-25,02%). Аналогічну динаміку можна спостерігати і за коефіцієнтом поточної ліквідності, який зменшився на 24,98% протягом 2020- 2022 років.

Також слід відзначити значення показника абсолютної ліквідності, який, незважаючи на різке падіння у 2022 році, становить 0,669 та є ефективним захистом від втрати ліквідності компанії завдяки значному залишку грошових коштів у структурі активів ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“». Потенційним джерелом ризику втрати ліквідності можуть бути проблеми, які виникають в процесі бізнес-аналізу діяльності (в частині динаміки коефіцієнтів оборотності обох видів заборгованості), що, в свою чергу, знайшло відображення в аналізі ліквідності у вигляді недостатніх співвідношень цих складових активу та пасиву.

Проаналізуємо платоспроможності ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» за 2020-2022 рр. в табл. 2.5.

Як видно з табл. 2.5, значення коефіцієнта за аналізований період зросло, а це означає, що фінансовий стан компанії стабілізується, зростає її незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» у 2022 році встановився на рівні 2,057, що означає досить високу фінансову стійкість компанії, яка свідчить про її здатність здійснювати заплановану діяльність у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнти фінансової незалежності ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» протягом аналізованого періоду коливалися в межах від 0,38 до 0,47. У 2021 році показник збільшився на 0,088, у 2022 році зменшився на 0,01. Таким чином, коефіцієнт фінансової незалежності у 2022 році становив 0,372.

Таблиця 2.5 – Аналіз платоспроможності ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА
ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,707	0,787	0,823	0,08	0,036	16,41
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,471	0,533	0,427	0,062	-0,106	-9,34
Коефіцієнт фінансового незалежності	0,384	0,472	0,372	0,088	-0,1	-3,13
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,419	3,701	2,054	1,282	-1,647	-15,09
Коефіцієнт фінансування	0,275	0,324	0,307	0,049	-0,017	11,64
Коефіцієнт заборгованості	0,278	0,314	0,298	0,036	-0,016	7,19
Показник фінансового левириджу	0,018	0,019	0,022	0,001	0,003	23,53
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,022	0,251	0,103	0,229	-0,148	368,18
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	7,153	5,147	7,124	-2,006	1,977	-0,41
Частка оборотних коштів в активах	0,28	0,34	0,32	0,06	-0,02	14,29
Частка запасів в оборотних активах	0,67	0,81	0,78	0,14	-0,03	16,42
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	0,44	0,56	0,52	0,12	-0,04	18,18

Розрахунки показників платоспроможності ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» свідчать про остатній рівень фінансової стійкості з частковим погіршенням загальної ситуації у 2022 році, що спостерігалось за більшістю показників. Варто зазначити, що у 2022 році власний капітал ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» майже вдвічі перевищив борг. Також зазначимо, що ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» поступово нарощує обсяги довгострокових кредитів, про що свідчить поступове збільшення коефіцієнта фінансового левириджу (2020 рік - 0,018, 2021 рік - 0,019, 2022 рік - 0,022), проте ці показники не перевищують 0,25.

Виходячи з представленої табличної та графічної інформації робимо

висновок, що найбільш стабільною динамікою поступового зростання володіє показник рентабельності продукції, якому був притаманний різкий ріст протягом 2019-2020 року на 51%. У 2022 році показник рентабельності основної діяльності збільшився порівняно з 2021 роком на 4% і становить 0,88. Загалом темп проросту цього показника за три роки становить – 98,2%.

Таблиця 2.6 – Аналіз рентабельності ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Коефіцієнт рентабельності капіталу	0,22	0,35	0,33	0,13	-0,02	47,47
Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,31	0,33	0,42	0,02	0,09	35,84
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,34	0,33	0,44	-0,01	0,12	30,16
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,24	0,41	0,48	0,16	0,08	98,20
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,41	0,92	0,88	0,51	-0,04	114,63
Період окупності власного капіталу	2,68	1,94	1,34	-0,74	-0,60	-50,00

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» має досить стійкий рівень економічного стану за показниками майнового потенціалу, фінансової стійкості та ліквідності, ділової активності та рентабельності, проте суттєвою проблемою є надмірне використання компанією кредитних ресурсів, внаслідок чого порушується загальна стійкість фінансово-економічного стану підприємства та існує небезпека актуалізації потенційних загроз та їх деструктивного впливу на діяльність ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“».

Таким чином, ефективність діяльності ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» є високою, а рентабельність власного капіталу

становить близько 2,5-1,5 років.

Аналіз фінансових результатів компанії показав, що, незважаючи на щорічне зростання продажів, ефективність діяльності у 2022 році знизилась, це пов'язано з нестабільною ситуацією в країні, а саме початком повномасштабного вторгнення росії в Україну.

2.2. Оцінка інтелектуального капіталу та аналіз управління інтелектуальним капіталом підприємства ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Основним етапом аналізу інтелектуального капіталу підприємства є оцінка забезпеченості підприємства та його виробничих підрозділів трудовими ресурсами та руху робочої сили.

Основними завданнями цього етапу є: склад і структура персоналу, забезпеченість підприємства робочою силою, адміністративно-управлінським персоналом, кваліфікованою робочою силою (освітній рівень, кваліфікація, професійний склад), рух робочої сили підприємства [47].

ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» у своїй виробничій діяльності керується основними положеннями, які регламентують організацію праці. До таких законів відносяться «Кодекс законів про працю України», Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про охорону праці».

На ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» діє нормативно-правова база, що регулює питання охорони праці, включаючи рішення та постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, Державного комітету України з нагляду за охороною праці та профспілкових організацій, нормативну літературу про небезпечні фактори та умови праці, внутрішні накази та інструкції.

Основними складовими інтелектуального капіталу є: людський капітал,

організаційний капітал та соціально-репутаційний капітал.

На рис. 2.2 представлено основні інструменти впливу на інтелектуальний капітал в компанії.



Рисунок 2.2 – Інструменти впливу на ІК в ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Основними завданнями даного управлінського процесу на підприємстві є: – оптимізація структури інтелектуального капіталу, дотримання балансу між різними його елементами, встановлення міжеlementних взаємозв’язків;

– забезпечення безперервності процесу удосконалення інтелектуального капіталу, інтеграції всіх його етапів в єдиний кругообіг, усунення перешкод між ними;

– забезпечення максимальних результатів діяльності компаній при оптимальних витратах інтелектуального капіталу;

– підвищення цінності інтелектуального капіталу для організації.

Розглянемо особливості складових ІК ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА

„СТИМУЛ“».

Таблиця 2.7 – Склад середньооблікової чисельності ТОВ
«КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %
				2020/2021	2021/2022	2021/2022
Середньооблікова чисельність, чол. всього. у тому числі:	432	485	452	53	-33	-6,8
Адміністративний персонал	31	37	32	6	-5	-13,5
Виробничий персонал	60	63	58	3	-5	-7,9
Допоміжний персонал	341	440	362	99	-78	-17,7

Таблиця 2.8 – Плинність кадрів ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА
„СТИМУЛ“»

Найменування показника	2020	2021	2022	Відхилення від 2022 р.		Темп приросту, %
				2020	2021	2022/2020
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	432	485	452	53	-33	4,6
Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	85	61	45	-24	-16	-47,1
Кількість вибулих працівників за рік, чол.	32	74	77	42	3	140,6
з них: звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів	16	38	42	22	4	162,5
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол.	117	135	122	18	-13	4,3
Коефіцієнт з прийому працівників ($\text{Ч}_\text{п}/\text{Ч} \cdot 100$), %	19,7	12,6	10,0	-7,1	-3	-49,2
Коефіцієнт щодо звільнення працівників ($\text{Ч}_\text{з}/\text{Ч} \cdot 100$), %	7,4	15,3	17,0	7,9	2	129,7
Коефіцієнт плинності кадрів ($\text{Ч}_\text{пл}/\text{Ч} \cdot 100$), %	3,7	7,4	7,7	3,7	0	108,1
Коефіцієнт відновлення кадрів	2,7	0,8	0,6	-1,8	0	-77,8

За даними таблиці 2.8 видно, середньоспискова чисельність працівників у 2022 році зменшилась на 33% в порівнянні з 2021 роком, коефіцієнт з прийому працівників був найвищим у 2020 році, потім почав знижуватися і в

2022 році склав 10%. Коефіцієнт щодо звільнення працівників з 2020-2022 рр. збільшився на 130%, а коефіцієнт плинності кадрів був найвищим у 2022 році – 7,7%.

Проаналізуємо динаміку та структури витрат на персонал підприємства ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» за останні три роки (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Витрати на персонал ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Статті витрат на персонал, тис. грн	2020	2021	2022	Питома вага в 2022 році	Темп приросту, %
Витрати на персонал, всього	130519	154837	120394	100,0	-7,8
Заробітна плата,	84320	90041	78057	64,8	-7,4
Надбавки й доплати до тарифних ставок і посадових окладів	6575	9364	5876	4,9	-10,6
Винагороди за вислугу років, стаж роботи.	5046	9196	4303	3,6	-14,7
Премії працівникам за виробничі результати, за економію ресурсів (регулярні премії)	7806	11407	7533	6,3	-3,5
Оплата за невідпрацьований час	7946	8622	7327	6,1	-7,8
Нерегулярні премії, за підсумками роботи за рік	3541	6503	3404	2,8	-3,9
Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій форм	5149	8180	4947	4,1	-3,9
Витрати на професійне навчання та розвиток працівників	329	568	327	0,3	-0,5
Витрати на соціальне забезпечення працівників	3544	3932	2603	2,2	-26,6
Витрати на утримання громадських служб (профілакторіїв, медпунктів, тощо)	5129	5684	4967	4,1	-3,2
Інші витрати, що не потрапили до попередніх груп	792	831	717	0,6	-9,5

Як видно з даних табл. 2.9 за період з 2020 по 2022 рр. сукупні витрати на персонал зменшились на 3,4%. Основну частку витрат на персонал склад заробітна плата витрати – 64,8%. В структурі фонду оплати праці складає: 6,3% – премії за виробничі результати, за економію матеріальних ресурсів

(регулярні премії); 6,1% – оплата невідпрацьованого часу (відпустки, лікарняні, тощо); 4,9% – надбавки та доплати; 4,1% – заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги; 3,6% – винагороди за вислугу років, стаж роботи; 2,8% – нерегулярні премії.

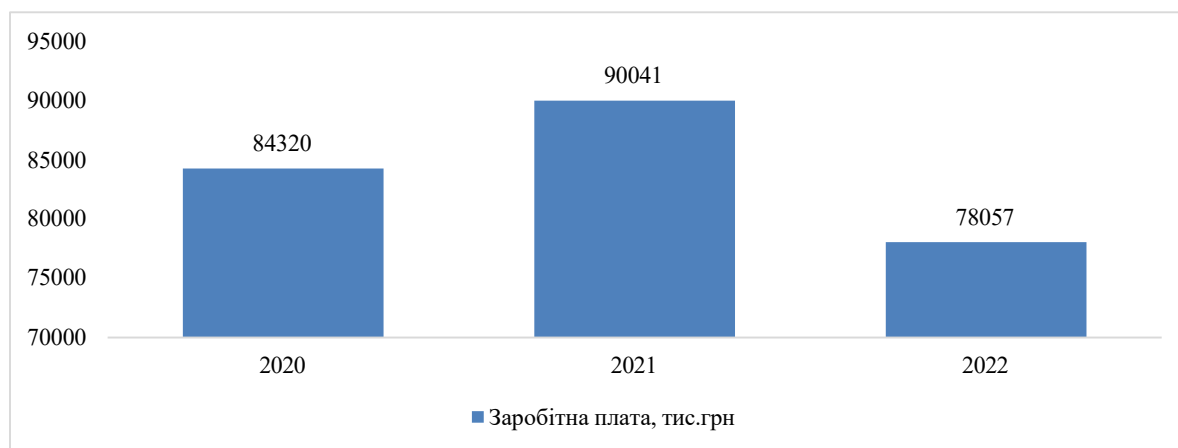


Рисунок 2.3 – Динаміка заробітної плати співробітників
ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Таким чином, наведені дані свідчать, що заробітна плата у 2022 році зменшилась на 7,4 % в порівнянні з 2021 роком.

В рамках управління клієнтським капіталом ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» взаємодіє зі клієнтами через групу інформаційних каналів, включаючи офіційні інтернет- портали і канали компанії в соціальних мережах, а також корпоративні видання. З 2016 року компанія щорічно публікує звіт про сталий розвиток, керуючись міжнародними стандартами розкриття показників нефінансової звітності.

З вересня 2018 року у ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» працює корпоративне телебачення, яке фокусується на культурно-розважальних, інформаційних та аналітичних матеріалах.

Проведемо оцінку людського капіталу на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» за 2021-2022 рр. (табл. 2.10).

Як видно із таблиці 2.10, у 2022 році зменшилась кількість працівників, тим самим інтенсивність підвищення кваліфікації, навчання зменшилось, це пов'язано з початком повномасштабного вторгнення на території України.

Також не до всіх працівників застосовувалось додаткове матеріальне та моральне стимулювання праці.

Таблиця 2.10 – Оцінка людського капіталу ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА
ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	Темп приросту, %
Загальна кількість працівників підприємства, осіб	485	452	-33	-6,80
Кількість працівників, які підвищували кваліфікацію впродовж року, осіб	37	30	-7	-18,92
Кількість працівників, що запропонували інновації впродовж року, осіб	7	4	-3	-42,86
Кількість працівників, що працювали без лікарняних, осіб	245	282	37	15,10
Заробітна плата, тис грн	90041	78057	-11984	-13,31
Приріст заробітної плати працівникам, %	6,8	-13,3	-20,1	-295,59
Кількість днів підвищення кваліфікації на одного працівника	15	12	-3	-20,00
Витрати на проведення тренінгів на одного працівника, грн.	4400	3800	-600	-13,64
Частка працівників, щодо яких здійснювалося матеріальне та моральне стимулювання, осіб	157	175	18	11,46
Коефіцієнт прийому нових працівників	19	14,4	-4,6	-24,21
Частка працівників, що працювали без лікарняних, %	50,5	52,9	2,4	4,75
Коефіцієнт плинності працівників	7,4	7,7	0,3	4,05
Продуктивність праці на 1 робітника, тис. грн.	2133	2390	257	12
Співвідношення заробітної плати та продуктивності праці	42,2	32,7	-9,5	-22,5

При умові збільшення продуктивності праці на одного співробітника існує тенденція зменшення заробітної плати працівників, збільшення частки працівників, що працювали без лікарняних, зменшення кількості працівників, які підвищували кваліфікацію впродовж року, що свідчить про зниження вмотивованості працівників та їх професійного розвитку. Отже, в даній сфері ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» необхідне удосконалення діяльності та проведення стимулюючих заходів, які будуть розглянуті у третьому розділі.

Наступним етапом оцінки інтелектуального капіталу є оцінка структурного капіталу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінка структурного капіталу ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА
ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	Темп приросту, %
Кількість ліцензій і дозволів на здійснення діяльності	13	13	0	0,0
Кількість патентних прав	5	5	0	0,0
Кількість аудитів, проведених протягом року	1	1	0	0,0
Кількість внутрішніх аудиторів	3	2	-1	-33,3
Наявність сертифіката якості системи управління	5	3	-2	-40,0
Витрати на дослідження та розробки у відсотках суми доходів	1,23	1,18	-0,05	-4,1
Кількість розроблених нових продуктів	22	20	-2	-9,1
Кількість патентних заявок, поданих протягом року	1	1	0	0,0
Обсяг витрат на оформлення та передачу документації на патенти, ліцензію, сертифікати грн.	6500	6200	-300	-4,6
Обсяг витрат на інформаційні системи і технології у відсотках доходу	1,92	1,74	-0,18	-9,4
Кількість отриманих нових патентів, ліцензій і дозволів на ведення діяльності та авторських прав	2	2	0	0,0
Кількість скарг клієнтів щодо недотримання встановлених стандартів здійснення процесів та процедур	1	1	0	0,0

Як видно із таблиці 2.11, підприємство має дозвіл на здійснення діяльності – виробництво кондитерських виробів із застосуванням машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки. Кількість ліцензій за 2021-2022 роки не змінилось їх кількість складає 13 ліцензій. Серед розроблених продуктів – кондитерські вироби. Оскільки витрати на інформаційні системи і технології у відсотках до доходу незначні, то маємо високий відсоток втрат робочого часу і коштів. Присутні скарги від клієнтів. Отже, робота по розвитку структурного капіталу потребує удосконалення.

На заключному етапі проведемо оцінку третьої складової інтелектуального капіталу – оцінку споживчого капіталу (таблиця 2.12).

Таблиця 2.13 – Оцінка споживчого капіталу ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	Темп приросту, %
Кількість покупців і замовників, юридичних осіб	234	213	-21	-9,0
Кількість та обсяги замовлень, од.	5846	5753	-93	-1,6
Кількість реалізованих соціальних проєктів, од.	1	1	0	0
Кількість рекламних акцій, од.	25	22	-3	-12,0
Витрати на здійснення рекламних акцій, грн.	58785	23170	-35614	-60,6
Кількість опитувань щодо задоволеності клієнтів умовами взаємовідносин з підприємством, од.	4	5	1	25,0
Кількість нових покупців, осіб	113	107	-6	-5,3
Кількість нових замовлень, шт.	450	256	-194	-43,1
Частка доходу від нових продуктів, %	12,4	7,6	-4,8	-38,7
Кредитний рейтинг підприємства	A	A	-	-

Як видно із таблиці 2.12, більшість показників, що характеризують споживчий капітал, знизилась у 2022 році відносно 2021 року. У 2022 році кількість покупців і замовників, юридичних осіб зменшилось на 9% в порівнянні з 2021 роком, обсяги замовлень знизилась на 1,6%, витрати на здійснення рекламних акцій зменшились на 35614,8 грн.

Отже, проведена оцінка рівня інтелектуального капіталу свідчить про ряд недоліків, які є результатом не досить ефективного управління інтелектуальним капіталом, тому зробимо оцінку інтелектуального капіталу в ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“».

Для оцінки інтелектуального капіталу в ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» був застосований балансовий підхід (метод Тобіна) та підхід віддачі на активи (метод розрахунку VAIC за А. Пулик). Коефіцієнт Тобіна є одним із найнадійніших методів цілісної оцінки інтелектуального

капіталу. Щоб визначити ринкову вартість, можна розрахувати вартість трьома методами:

1. Підхід на основі активів. Відповідно до підходу, що базується на активах, вартість компанії розраховується як сума вартостей усіх активів, які складають повний комплекс активів, мінус зобов'язання.
2. Дохідний підхід до оцінки вартості компанії (підхід DCF). Вартість капіталу визначається як сума дисконтованих чистих грошових потоків (Discounted Cash Flow) за фіксований період часу та кінцевої вартості (Terminal Value) з урахуванням зроблених інвестицій.
3. Оцінка вартості компанії на основі ринкового підходу (ринковий підхід). При ринковому підході вартість компанії визначається за результатами порівняння з іншими компаніями.

Для розрахунку вартості організації було обрано дохідний метод, так як він найбільше підходить для організації ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“».

1. Розрахунок норми дисконту. Річна норма дисконту розраховується як сума доходів інвестора, інфляція на валютному ринку та премія на ризик інноватора.

Річна норма дисконту (r) 2020 р. = 20% + 43,3% + 3% = 66,3%.

Річна норма дисконту (r) 2021 р. = 25% + 12,4% + 3% = 40,4%.

2. Розрахунок середньо-квартальної норми дисконту:

Якщо періоди дисконтування не є річними, потрібно річну норму дисконту перевести до відповідного періоду (місяця, кварталу). Здійснюється це за формулою:

$$r_k = \left(\sqrt[k]{1 + \frac{r}{100}} - 1 \right) * 100\%, \quad (2.1)$$

де r_k – перерахований дисконт;

r – річний дисконт, %;

k – кількість періодів перерахунку в році.

$$r_{2020} = \left(\sqrt[4]{1 + \frac{40.4}{100}} - 1 \right) * 100\% = 7.8\% \text{ в квартал}$$

2.1. Розрахунок норми дисконту за 1-й квартал 2021 р. (в коефіцієнтах):

$$1/(1+r/100)^{t-1} = 1/(1+7,8/100)^{1-1} = 1$$

2.2. Розрахунок норми дисконту за 2-й квартал 2021 р.:

$$1/(1+7,8/100)^{2-1} = 0,88 \text{ і т.д.}$$

Норма дисконту поквартальна та розрахунок чистого грошового потоку за 2020-2022 рр. для ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» представлена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13. – Розрахунок дисконту та чистого грошового потоку організації ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“», тис грн

2020 рік				
Квартал	1	2	3	4
Норма дисконту	1	0,9	0,82	0,75
ЕВІТ	500807	500807	500807	500807
Ставка податку на прибуток	18%	18%	18%	18%
Капітальні інвестиції	1472	1472	1472	1472
Амортизація	22986	22986	22986	22986
FCF	432176	432176	432176	432176
2021 рік				
Квартал	1	2	3	4
Норма дисконту	1	0,88	0,78	0,69
ЕВІТ	535 719	535 719	535 719	535 719
Ставка податку на прибуток	18%	18%	18%	18%
Капітальні інвестиції	651,5	651,5	651,5	651,5
Амортизація	16812	16812	16812	16812
FCF	455450	455450	455450	455450
2022 рік				
Квартал	1	2	3	4
Норма дисконту	1	0,91	0,84	0,77
ЕВІТ	1034116	1034116	1034116	1034116
Ставка податку на прибуток	18%	18%	18%	18%
Капітальні інвестиції	2590	2590	2590	2590
Амортизація	6677	6677	6677	6677
FCF	852063	852063	852063	852063

Далі визначимо величину дисконтованих грошових потоків з урахуванням ризику, інфляції та доходу інвестора. Необхідно знайти суму грошових потоків, дисконтованих з урахуванням ризику, інфляції та дохід

інвестора (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Розрахунок вартості організації ТОВ
«КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“», тис грн,

Квартал	1	2	3	4	Всього
2020 рік	432176,24	388958,62	354384,52	324132,18	1499651,55
2021 рік	455450,83	400796,73	355251,65	314261,07	1525760,28
2022 рік	852062,83	775377,17	715732,77	656088,38	2999261,14

Отже, за даними 2.14 можна зробити висновок, що вартості організації ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» з 2021р. по 2022 р. знизилась, внаслідок нестабільної ситуації в Україні, а саме з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну.

Таблиця 2.15 – Розрахунок коефіцієнта Тобіна в організації ТОВ
«КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022/2020
Ринкова капіталізація (тис грн,)	1499651	1525760	2999261	1499610
Балансова вартість активів організації (тис. грн.)	672832	1003423	1294599	621767
Значення коефіцієнта Тобіна	2,23	1,52	2,32	0,09

Виходячи із отриманих значень, можна зробити висновок про те, що організація ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» в 2022 році досить ефективно створює інтелектуальний капітал. У 2020 р. значення коефіцієнта Тобіна складало 2,23, але в 2022 році він зріс до 2,32.

Розрахуємо ІК ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» на основі методики інтелектуальної доданої вартості (VAIC) Анте Пулик за 2020-2022 роки. Основні показники для визначення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Основні показники для визначення коефіцієнта

Показники	Умовне позначення	Умовні одиниці	Значення		
			2020 р.	2021 р.	2022 р.
Загальний дохід	Output	тис грн,	936 719	1 034 387	1 080 175
Вартість купленого матеріалу, сервісу	Input	тис грн,	756 060	907 809	880 081
Людський капітал	НС	тис грн,	84320	90041	78057
Балансова вартість чистих матеріальних активів організації	СЕ	тис грн,	672832	1003423	1294599

Розрахуємо інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості за формулами, які представлені в 1.2 підрозділі.

$$VA_{2020} = 936719 - 756060 = 180659 \text{ тис. грн.}$$

$$HCE_{2020} = 180659 / 84320 = 2,14$$

$$SC_{2020} = 180659 - 84320 = 96339 \text{ тис. грн.}$$

$$SCE_{2020} = 96339 / 180659 = 0,53$$

$$ICE_{2020} = 2,14 + 0,53 = 2,68$$

$$CEE_{2020} = 180659 / 672832 = 0,27$$

$$VAIC_{2020} = 2,68 + 0,27 = 2,94$$

Аналогічно VAIC розраховувався для 2021 і 2022 рр. Отримані результати розрахунків представлено в таблиці 2.17.

На ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» у 2022 році спостерігається зростання доданої вартості (VA) на 73516 грн., що, пов'язано зі зростанням цін та темпів інфляції в країні в цілому. Ефективність людського капіталу зростає у 2022 році і склала 2,56. Значення показника ефективності структурного капіталу (SCE) організації ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» склало 0,53 в 2020 році і 0,61 у 2022 році, отже структурний капітал використовується на підприємстві більш ефективно. У період 2021-2022 рр. досліджуване підприємство демонструвало покращення використання інтелектуального капіталу, що підтверджується зростом коефіцієнта використання інтелектуального капіталу з 2,68 до 3,17. Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості (VAIC) на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» склав 2,94 в 2020 р., 1,82 в 2021 р. та 3,33 в 2022р.

Таблиця 2.17 – Інтелектуальна вартість ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА
ФАБРИКА „СТИМУЛ“» на основі методики VAIC

Показники	Значення			Відхилення		Темп приросту, %
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020	2022-2021	2022/2020
Додана вартість	180 659	126 578	200 094	-54 081	73 516	10,76
Ефективність людського капіталу	2,14	1,41	2,56	-0,74	1,16	19,64
Значення структурного капіталу	96 339	36 537	122 037	-59 802	85 500	26,67
Ефективність структурного капіталу	0,53	0,29	0,61	-0,24	0,32	14,37
Ефективність інтелектуального капіталу	2,68	1,69	3,17	-0,98	1,48	18,59
Ефективність задіяного капіталу	0,27	0,13	0,15	-0,14	0,03	-42,44
Інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості	2,94	1,82	3,33	-1,12	1,51	13,03

Після оцінки інтелектуального капіталу за двома методами, коефіцієнт Тобіна та метод VAIC, спостерігаємо тенденцію до зросту за 2020-2022 рр. Перший метод показав достатні результати і дані показують, що ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» є привабливою для інвестування. За методом Анте Пулик, використання інтелектуального капіталу зменшується в 2021 році до 1,82, проте зростає в 2022 році до 3,33.

Отже, аналіз показав, що ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» нарощує свій інтелектуальний капітал, що є позитивним показником, проте підприємству варто звернути увагу на покращення використання інтелектуальних ресурсів.

Схему структури інтелектуального капіталу ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» наведено на рис. 2.4. Інтелектуальний капітал ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» складається не з окремих частин: людського капіталу, структурного капіталу та клієнтського капіталу, а виникає в результаті їх взаємодії.

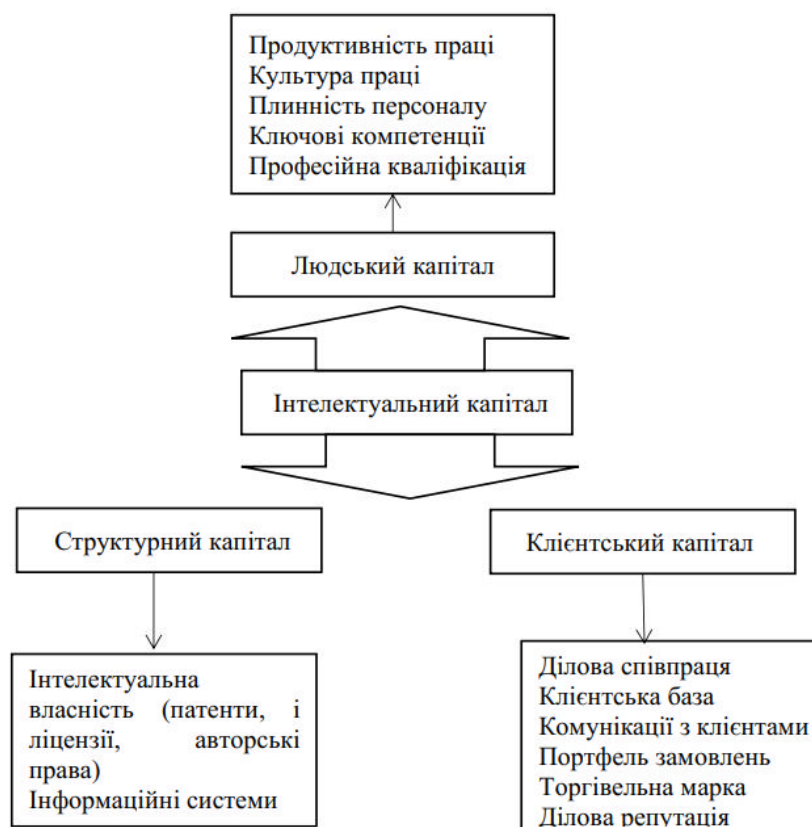


Рисунок 2.4 – Структура інтелектуального капіталу організації ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Знання та навички співробітників ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» (людський капітал) закріплені в організаційних процесах і відносинах з партнерами (структурний капітал), які, в свою чергу, формують основу для стабільних і довгострокових відносин з клієнтами (клієнтський капітал). Співпраця з клієнтами та партнерами допомагає отримати досвід, розвинути знання та навички співробітників, створити бази даних тощо. Проте в процесі взаємодії складових інтелектуального капіталу може бути досягнутий позитивний ефект, який не відповідає докладеним зусиллям.

ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» в основному застосовує адміністративні методи управління персоналом, які не спрямовані на розвиток власне ІК.

У табл. 2.18 представлена характеристика адміністративних методів управління персоналом ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“».

Таблиця 2.18 – Адміністративні методи ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Інструменти керування	Характеристика	Засоби керування
Адміністративні методи		
Організаційний вплив	Методи спираються на дисципліну, відповідальність, владу та права керівника та спрямовані на зміцнення і посилення адміністрування	Статут; штатне розклад; посадові інструкції; правила внутрішнього розпорядку
Розпорядчі впливи	Закликають дотримуватися системи управління підприємством шляхом дотримання внутрішніх нормативних документів	Розпорядження; накази; інструкції; вказівки; нормування праці; координація робіт та контроль виконання
Дисциплінарна відповідальність	Застосовуються в випадку неналежного виконання чи протиправного невиконання трудових обов'язків	Зауваження; покарання; догана; звільнення
Матеріальна відповідальність	Виражаються в обов'язки відшкодувати збитки внаслідок протиправної поведінки чи дії	Відшкодування збитку
Адміністративна відповідальність	Потужний важіль для досягнення поставлених цілей, коли необхідно направити колектив на вирішення конкретних управлінських завдань	Попередження; штрафи; дискваліфікація.

Окрім прозорої системи оплати праці, співробітники отримують пільги та гарантії, що підвищують їх соціальну захищеність. Серед таких соціальних гарантій: добровільне медичне страхування (ДМС), корпоративна система знижок на фінансові послуги (продукти банків-партнерів, страхових компаній, мережевих магазинів та підприємств сфери послуг) тощо. Для всіх працівників компанії створено корпоративну дисконтну картку, яка надає доступ до системи знижок, що постійно розширюється.

У рамках розвитку людських ресурсів у компанії діє корпоративна програма навчання, але в умовах нестабільної ситуації підприємство зменшило кількість годин на навчання. Динаміка середньої кількості годин, витрачених на навчання співробітників «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“», представлена в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Динаміка середньої кількості годин витрачених на навчання співробітників ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Категорія співробітників	2021р.	2022р.	Темп роста, %
Керівники	696	528	-24,14
Фахівці	240	168	-30,00
Робітники	192	120	-37,50
Усього	1128	816	-27,66

Дані, наведені в таблиці, свідчать, що у 2022 році для всіх категорій працівників, спостерігається зменшення часу, витраченого на навчання.

За час свого існування ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» зарекомендувало себе як надійне та стабільне підприємство. Йому довіряють споживачі, та ділові партнери. Підприємство веде комунікацію зі своїми клієнтами в магазинах, розміщує рекламу на телебаченні та в інтернеті – створює та поширює цікавий контент та корисну в соціальних мережах Facebook та Instagram. Коли з'являються нові товари або акції, компанія ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» одразу виставляє дану інформацію на своїй сторінці та робить email розсилку потенційним покупцям.

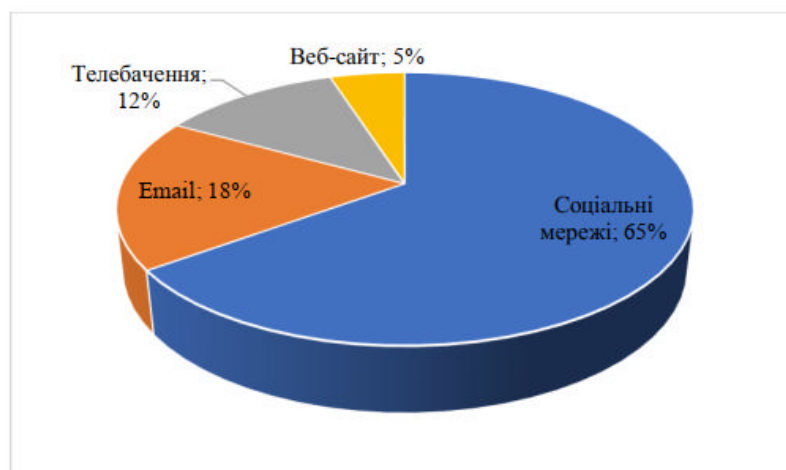


Рисунок 2.5 – Інструменти комунікації з клієнтами ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Отже, виходячи з аналізу управління інтелектуальним капіталом на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» існують такі проблеми, які

впливають на розвиток інтелектуального капіталу:

1) Погіршення використання людського капіталу. У 2022 році зменшилась кількість працівників, тим самим інтенсивність підвищення кваліфікації, навчання також зменшилась, це пов'язано з початком повномасштабного вторгнення на території України. Також не до всіх працівників застосовувалось додаткове матеріальне та моральне стимулювання праці.

2) У 2022 році витрат на розвиток інформаційних технологій знизилась із- за військових дій в Україні.

3) У 2022 році відбулося зниження розвитку структурного капіталу на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“», так як витрати на інформаційні системи і технології у відсотках до доходу були незначні.

4) ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» в основному застосовує адміністративні методи управління персоналом, які не спрямовані на розвиток власне ІК.

5) Вартість організації ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» у 2022 році знизилась внаслідок нестабільної ситуації в Україні, а саме з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, тим самим знизилась привабливаність компанії для інвесторів.

6) Комунікаційні заходи в мережі Інтернет ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» здійснюються не зовсім раціонально. У 2022 році знизилися витрати на маркетингові інтернет- комунікації.

7) В даний момент організація неефективно використовує загальний досвід свого персоналу, як індивідуальний, для створення знань на рівні організації. Зважаючи на той факт, що тільки 4 працівника запровадили нові ідеї та інновації, підприємству необхідно покращити рівень освіченості персоналу на різних рівнях, тоді більшість працівників зможуть внести значний внесок у досягнення стратегічних цілей компанії. Їхні пропозиції зможуть розширити спектр можливих рішень у складних ситуаціях і дати імпульс для інших ідей, які в подальшому можуть бути реалізовані на рівнях

вищого керівництва, відкриваючи шлях для нових продуктів, інновацій і стратегій.

8) В умовах нестабільної ситуації в Україні підприємство не приділяло достатньої уваги і коштів для розвитку інтелектуального капіталу, тому необхідно розробити проект з підвищення інтелектуального капіталу ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“».

Отже, в умовах нестабільної ситуації в Україні підприємство не приділяла достатньої уваги і коштів для розвитку інтелектуального капіталу, тому необхідно розробити проект з підвищення інтелектуального капіталу ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНОГО ПРОЄКТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

3.1. Розробка проекту з підвищення інтелектуального капіталу в ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

З початком повномасштабного вторгнення в Україну, вітчизняні підприємства стикалися з рядом проблем, таких як припинення діяльності, закриття, перенесення в безпечніші регіони, зміна умов оплати праці при введенні режиму простою, надання відпусток, скорочення робочого часу, перехід на дистанційну роботу та інші зміни. Всі ці проблеми і торкнулися підприємства «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“», внаслідок військових дій підприємство стало вкладати менше своїх ресурсів і коштів на розвиток інтелектуального капіталу, зменшилась кількість інновацій, знизились витрати на розвиток персоналу.

Підвищення ефективності управління є головним умовою покращення кінцевих результатів управління інтелектуальним капіталом підприємства ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“». Отже запропонуємо для вдосконалення управління інтелектуального капіталу підприємства ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» впровадити використання ERP системи.

ERP (Enterprise Resource Planning) – це інформаційна система, яка допомагає оптимізувати виконання окремих бізнес-процесів, прискорити збирання та аналіз інформації. Системи ERP починають використовувати, коли накопичуються типові завдання, коли виникає необхідність автоматизації стандартних робіт [18]. Така система потрібна підприємству

«КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“», оскільки вона зможе вирішити такі завдання:

- збирання інформації про інтелектуальний потенціал підприємства;
- встановлення взаємозв'язку структурних елементів системи;
- проведення оцінки компетенцій співробітників, необхідних для успішного стратегічного розвитку компанії;
- розробка стратегії розвитку компетенцій співробітників відповідно до цілей і напрямів розвитку компанії;
- оцінка ефективності розвитку персоналу;
- автоматизація документообігу. Ведення документообігу в електронному вигляді робить звітність прозорою та точнішою, спрощує оперативне отримання даних, допомагає організувати інформаційний обмін та взаємодію між підрозділами, службами, командами співробітників;
- автоматизація роботи з клієнтами, постачальниками та партнерами. тим самим дасть змогу покращити репутацію компанії;
- автоматизація основних фінансових завдань, дасть змогу підприємству раціонально використовувати свої кошти тим самим збільшити кошти на розвиток інтелектуального капіталу підприємства;
- надання інструментів для проектування та розробки продуктів, управління життєвим циклом продукту (PLM), забезпечення відповідності продукції вимогам, дозволяючи компаніям швидко та економічно ефективно впроваджувати інновації;
- зменшення кількості помилок та підвищення точності управління;
- підвищення прозорості бізнесу та його технологічності.

ERP-системи підприємства включають різноманітні модулі. Кожен модуль ERP підтримує певні бізнес-процеси, такі як: фінанси, управління персоналом, продаж, закупівлі чи виробництво, логістика, дослідження та розробки та надає співробітникам цього відділу необхідні аналітичні дані.

В ERP-систему входить модуль кадрових процесів, який підтримує такі основні функції, як облік робочого дня та розрахунок зарплати. До ERP-

системи можна підключати додаткові модулі або навіть цілі пакети рішень для управління людським капіталом (HCM), що підтримують більш широкі можливості управління персоналом – від кадрової аналітики до управління досвідом працівників [23].

Основна методика ERP-системи – використання єдиної інтегральної системи для всіх напрямів господарської діяльності, планування ресурсів підприємства, перспектив розвитку, управління персоналом, удосконалення управління інтелектуальним капіталом [18, с. 19].



Рисунок 3.1 – Складові ERP-системи

В основі контролю і аналізу протікаючих процесів, бізнес-операцій і циклів підприємства входить набір інтегрованих програмних модулів, які дозволяють ефективно створити і автоматизувати інформаційне простір підприємства різної сфери діяльності.

Основним призначенням ERP систем є автоматизація бізнес-процесів, пов'язаних із управлінням ресурсами та виробництвом. Для забезпечення такої автоматизації використовується розширений набір інструментів.

Автоматизація документообігу. Вона виконується, щоб швидко оформлювати рахунки, накладні, звіти та іншу документацію, забезпечувати зручний доступ до неї, використовувати її зміст для формування зведених звітів. Ведення документообігу в електронному вигляді робить звітність

прозорою та точнішою, спрощує оперативне отримання даних, допомагає організувати інформаційний обмін та взаємодію між підрозділами, службами, командами співробітників.

Інструменти планування. В ERP-системі можуть використовуватись програмні модулі для планування виконання замовлень клієнтів, великих та дрібних проєктів, планувати діяльність служб, підрозділів, здійснення платежів, сезонної зміни попиту тощо. Таке планування дозволяє керувати підприємством, розробляти стратегію роботи з прив'язкою до календарних дат, проводити план-факт аналіз підвищення ефективності, «діагностики» проблемних ділянок в діяльності компанії.

Ведення кадрового обліку. Управління персоналом на підприємстві реалізується кількох рівнях. Один із них – обов'язковий, передбачає ведення регламентованого обліку, формування стандартної звітності. Додатково кадровий облік передбачає контроль ефективності витрачання робочого часу, контроль виконавчої дисципліни, розподіл завдань, складання індивідуальних графіків роботи, загального штатного розкладу, управління мотивацією співробітників, їх кваліфікацією, кар'єрним зростанням, навчанням тощо.

Робота з контрагентами. Система ERP дозволяє автоматизувати роботу з клієнтами, постачальниками та партнерами. Особливо важливим є облік даних щодо клієнтів. Він передбачає збереження даних щодо вже укладених угод, щодо дебіторської заборгованості, оформлених заявок тощо. Автоматизація такого обліку дозволяє прогнозувати рівень попиту, надходження заявок від окремих клієнтів, стимулювати звернення, планувати продуктивність з урахуванням передбачуваного рівня попиту. Система ERP може використовуватися для зберігання інформаційної бази щодо контрагентів, формування запитів на постачання комплектуючих, проведення розрахунків, оформлення необхідних документів з автоматичним заповненням реквізитів. Можливий контроль постачання, аналіз та планування закупівель, автоматизація інших процесів.

Дослідження та розробки. Багатофункціональні ERP-системи

включають модуль досліджень і розробок. Цей модуль містить інструменти для проектування та розробки продуктів, управління життєвим циклом продукту (PLM), забезпечення відповідності продукції вимогам тощо, дозволяючи компаніям швидко та економічно ефективно впроваджувати інновації.

Управління активами підприємства. Надійні ERP-системи можуть включати модуль EAM, який допомагає ресурсомістким підприємствам звести до мінімуму тривалість простоїв та підтримувати максимальну ефективність роботи машин та обладнання. Цей модуль містить, зокрема, функції для діагностичного обслуговування, календарного планування, експлуатації та планування активів, а також дотримання техніки безпеки, охорони праці та навколишнього середовища.

На ринку є велика кількість пропозицій ERP-систем. Постачальники пропонують і готові рішення (ERP-системи великих виробників), і замовні розробки. У залежності від технології реалізації, ERP-системи можуть базуватися на «хмарних» сервіси, об'єктно-орієнтованою архітектурі або «клієнт-серверних» додатках. на російському ринку існують пропозиції вітчизняних компаній і закордонні розробки. Вибір системи і її постачальника стає складною завданням [23].

Хороша хмарна ERP-система забезпечує інтелектуальну автоматизацію процесів, надає аналітичну інформацію та допомагає компаніям впроваджувати інноваційні бізнес-моделі і відкриває безліч інших можливостей.

Для того щоб визначити, яка ERP-система найбільш підходить підприємству, усі критерії вибору можна, можливо розділити на кілька груп:

- потреби організації (відповідність бізнес-процесів організації, масштабованість, відповідність стратегії організації, наявність галузевих рішень, програмна архітектура, технічна архітектура);
- функціональність (склад модулів, інтеграція, наочність, відповідність нормативною базі);

- підтримка (цикл підтримки, наявність служби підтримки, досвід впровадження);
- вартість володіння (вартість ПЗ, апаратного забезпечення, обслуговування, модернізації та оновлення).

Була обрана компанія «А4» як така, що має великий досвід у розробці та впровадженні ERP систем. У цій компанії в наявності є готові програмні продукти, які досить легко інтегрувати в діяльність «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“». В додаток до цього, використання вже розроблених та протестованих програмних продуктів є економічно доцільнішим та практично-кориснішим (програми вже протестовані, в ній мінімізовані недоліки та помилки). Для підприємства було обрано систему «BAS ERP».

Щодо впровадження автоматизованих систем ERP-системи підприємству необхідно 30 днів.

Таблиця 3.1 – Календарний план

Назва етапу	Тривалість, дні
Підготовка робочого проекту	3
Підготовка проєктно-кошторисної документації	2
Придбання обладнання (всього), у т.ч.:	3
Основне обладнання (стелажі, комп'ютер, система)	2
Допоміжне обладнання (зчитувачі, кнопки системи)	1
Монтаж обладнання	5
Налагодження та тестування	3
Початок виробництва з новою системою	1
Супровід та підтримка	10
Всього:	30

Термін навчання учасників проекту становить 7 робочих днів, серед яких:

- 4 дні теорія, в яку входять: базові концепції, принципи та функціональні можливості ERP-системи.
- 3 дні практики, які припадають на налагодження та тестування системи. Працівники мають змогу практикуватися та самостійно працювати з системою.

У реалізації впровадження ERP-системи приймають участь керівники,

менеджери, менеджери та відділ збуту, ІТ-працівники які будуть проходити навчання у кількості 36 осіб. Також необхідне залучення сторонніх професіоналів у сфері впровадження автоматизованих систем, тому проведемо розрахунок витрат по оплати роботи учасників проекту.

3.2. Механізм удосконалення управління інтелектуальним капіталом та оцінка економічної ефективності запропонованого проекту та рекомендації з його впровадження на підприємстві

Використання ERP системи дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси на підприємстві, покращити взаємодію у внутрішньому середовищі організації та комунікацію з контрагентами, швидко аналізувати поточну ситуацію та приймати оперативні рішення.

Проект впровадження ERP-системи містить наступні стадії:



Рисунок 3.2 – Стадії впровадження ERP-системи

Підприємство, яке ухвалило рішення впроваджувати ERP-систему, має, по-перше, зробити ряд дій для успішної реалізації проекту впровадження. До таких дій відносяться [23]:

1) На етапі підготовки проекту організації необхідно визначити основні цілі, заради чого впроваджуватиметься ERP-система. Це дозволить чітко зрозуміти результати і очікування від впровадження. Так як використання ERP- системи є досить витратним проектом, необхідно оцінити передбачуваний бюджет, який підприємство зможе виділити на використання. Також, на цьому етапі визначається відповідальний за проект, та виявляються ключові спеціалісти, визначається порядок їх взаємодії. До жаль, випадки, коли підприємство приступає до вибору системи, не маючи чіткого уявлення о тому, що ж воно в кінцевому результаті хоче отримати, достатньо поширені. А результатом, в більшості випадків є або повне розчарування в системі, або суттєве перевищення бюджету та термінів.

2) Аналіз бізнесу. Ці дії є одними з самих критичних у всьому проекті. Як правило, ERP-система повинна працювати в протягом десятка років та більше. Тому необхідно визначити перспективи розвитку як самої організації, і ринку на період. На цьому етапі підприємство має оцінити перспективи розвитку ринку та компанії на кілька років; склад і можливість розвитку бізнес-процесів організації; потреби в автоматизації.

3) Вибір системи ERP. Вибір системи необхідно здійснювати на основі поточних та майбутніх потреб бізнесу. При оцінці різних варіантів, необхідно керуватися критеріями, зазначеними вище. Щоб вибрати систему найбільш підходящу під потреби бізнесу, бажано відібрати не менше 3-х варіантів систем різних виробників.

4) Вибір постачальника. Як правило, на ринку існує багато постачальників однієї і тій ж ERP системи. Це компанії-вендори або системні інтегратори. Вони пропонують комплекс послуг з технічного впровадження ERP системи.

5) Управління проектом. Необхідно вести план проекту, контролювати терміни, бюджет, обсяг робіт, відповідність цілям впровадження. Ще одним важливим завданням з управління проектом є координація взаємодії співробітників організації з представниками

постачальника.

6) Тестування. Навіть при самої кращої організації впровадження Існує ризик виникнення помилок у роботі системи. Тому по ходу введення в експлуатацію функціоналу ERP-системи необхідно передбачити обов'язкове тестування роботи процесів, підрозділів і модулів ERP- системи. Найкращим способом тестування є виконання паралельною роботи в старій і во впроваджуваній системах. Це дозволить позбутися від основних помилок.

7) Тренінги та навчання. Навчання співробітників є обов'язковим умовою роботи ERP-системи. Залежно від складності системи воно може зайняти кілька тижнів. Перед початком навчання необхідно переконатися, що ERP-система була протестована.

8) Введення в експлуатацію. Введення в експлуатацію є важливим моментом в процесі впровадження ERP системи. Існує два варіанти введення системи в експлуатацію: запуск системи відразу в усьому підприємстві та поетапне введення. Другий варіант є кращим, так як дозволяє поступово переходити на нові умови роботи.

Отже, впровадження ERP-системи підвищує ефективність роботи персоналу, знижує витрати та ризики бізнесу, підвищуючи якість послуг, керованість процесів та ефективність роботи персоналу.

Для вирішення проблем з управлінням інтелектуальним капіталом на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» необхідно застосовувати впливові заходи. Як відомо, інтелектуальний капітал включає в себе: людський, організаційний і споживчий, тому необхідно модернізувати кожен структуру. Доцільним було вирішено впровадити концепцію «Менеджменту ідей».

Технологія управління ідеями допоможе ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» збирати ідеї у всіх працівників, оцінювати їх та виводити їх на ринок швидше, ніж будь-коли раніше. Конкуренція між компаніями нині проводиться залежно від швидкості, з якою вони здатні відкривати, розробляти та впроваджувати ідеї нових продуктів та послуг. Аби

конкурувати на цьому рівні ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» повинна ефективно використовувати творчий потенціал всього трудового колективу.

Концептуальна модель розвитку інтелектуального капіталу компанії представлена на рис. 3.3.

Концептуальна модель розвитку інтелектуального капіталу компанії ґрунтується на управлінні людським капіталом як його визначальним елементом. Розробка складних систем, до яких відноситься управління трудовим капіталом, передбачає вирішення декількох груп завдань:

- збирання інформації про інтелектуальний потенціал підприємства;
- розробка структури системи та її окремих елементів;
- встановлення взаємозв'язку структурних елементів системи;
- виявлення об'єктів і суб'єктів управління та їх місця в загальній системі управління підприємством;
- визначення критерію ефективності проведених перетворень основними завданнями управління розвитком людським капіталом:
- проведення оцінки компетенцій співробітників, необхідних для успішного стратегічного розвитку компанії;
- розробка необхідних профілів компетенцій працівників для різних категорій персоналу та рівнів управління ним;
- розробка стратегії розвитку компетенцій співробітників відповідно до цілей і напрямів розвитку компанії;
- поточна оцінка ефективності розвитку персоналу.

Для сучасних корпорацій, до яких відноситься ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“», володіння конкурентоспроможною бізнес-моделлю стає ключовим умовою стійкого довгострокового розвитку на ринку діяльності.

Але для того, щоб у бізнес-моделі організації були сформовані унікальні конкурентні переваги (на основі накопиченого інтелектуального капіталу), важливо ефективно та результативно керувати підприємством. Для

удосконалення управління інтелектуальним капіталом було запропоновано запровадити використання ERP системи.



Рисунок 3.3 - Основні напрями розвитку інтелектуального капіталу в ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Перевагою ERP-системи є не тільки прискорення виконання певних видів робіт, наприклад, обробка замовлень, розрахунок фінансових показників, формування звіту з прибутків, зведення балансу. Основним ефектом є можливість прийняття оперативних управлінських рішень на основі повної, достовірної інформації завдяки створеній єдиній базі даних. При цьому скорочується час на виконання рутинних робіт і збільшується відповідно для аналітичної роботи. Існує можливість скорочення кількості працівників низької кваліфікації та фіксації їх дій в системі. Фінансовий ефект полягає в якісному управлінні закупками сировини і відвантаженням готової продукції, а також у зменшенні виробничих запасів відповідно до реальних потреб і вивільненні оборотних коштів.

Розрахуємо витрати на впровадження ERP-системи на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“».

Таблиця 3.2 – Витрати на впровадження ERP системи для ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Стаття витрат	Характеристика	Сума, грн
Витрати на консалтинг	Пов'язані з оцінкою потреб компанії, розробкою плану впровадження	5000
Вартість системи		216000
Ліцензійні витрати	Оскільки ми не розробляємо ERP систему з нуля, будемо використовувати існуючі програмні продукти по ліцензії. Клієнтська ліцензія на 50 робочих місць	126000
Коригування та налаштування	Включає налаштування модулів, встановлення прав доступу, інтеграцію з існуючими системами, адаптацію інтерфейсу користувача та інші налаштування	Включені у вартість впровадження та ліцензію
Інфраструктурні витрати	Сервери, комутатори, мережеві кабелі, засоби зберігання даних та інші технічні компоненти. Також це обладнання робочих місць працівників технікою для підтримки сучасного ПЗ.	30000
Непередбачувані витрати		50000
Разом		427000

Для навчання, супроводу та підтримки ERP-системи необхідно залучати зовнішніх спеціалістів, представників компанії «TQM systems»: для навчання - 3 особи, для супроводу та підтримки – 2 особи. Розрахунок витрат на оплату послуг зовнішніх учасників проєкту представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок витрат по оплаті роботи учасників проєкту

Посада	Ставка (грн за робочий день)	Кількість осіб	Тривалість участі (днів)	Оплата всього грн
Команда представників автоматизованої системи для навчання	1500	3	7	31500
Спеціалісти з супроводу та підтримки	700	2	10	14000
Всього:				45500

Отже витрати на оплату праці залучених спеціалістів компанії «TQM

systems» становлять 45500 грн. Розрахуємо додаткові витрати на впровадження нової системи.

Для реалізації проекту з впровадження ERP системи компанії необхідно провести навчання, а саме навчальні тренінги, вебінари, семінар та підвищення кваліфікації та навчання роботи з Web-серверами на робочих місцях працівників кожного підрозділу ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“».

Таблиця 3.4 – Витрати на нову програму навчання на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»

Вид навчання/Відділ	Топ- менеджери та вище керівництво	Менеджери та відділ збуту	ІТ-працівники	Всього, грн
Вебінари	3000	3000	3000	9000
Семінар та підвищення кваліфікації	5000	5000	5000	15000
Тренінги	2000	2000	3000	7000
Навчання роботи з Web-серверами	4000	4000	4000	12000
Всього, грн.	17000	17000	19000	53000

Відповідно, розрахуємо приблизну вартість впровадження даного проекту на підприємстві (табл. 3.5):

Таблиця 3.5 – Розрахунок витрат на впровадження проекту

Види витрат	Вартість, грн.
Витрати на впровадження ERP системи	427000
Витрати на оплату послуг сторонніх учасників	45500
Вартість навчання	53000
Загальна сума витрат на впровадження проекту	525500

Отже, виходячи з проведених вище розрахунків, приблизна вартість впровадження ERP системи на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» становитиме 525500 грн.

Оскільки сума витрат невелика, було вирішено, що для реалізації проекту підприємство буде залучати лише власні кошти.

Доволі важко знайти пряму формулу збільшення прибутку ТОВ

«КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» від впровадження ERP-системи, тому спробуємо порахувати, що всі витрати зменшаться хоча б на 0,1 відсоток і отримаємо наступні значення:

Собівартість реалізації: $971195 * 0,1\% = 971,2$ тис. грн. Адміністративні витрати: $58961 * 0,1\% = 59$ тис. грн.

Витрати на збут: $91603 * 0,01\% = 91,6$ тис. грн.

Інші операційні витрати: $38406 * 0,01\% = 38,4$ тис. грн.

Таким чином, загальна економія від впровадження ERP-системи складатиме:

$E = 971,2 + 59 + 91,6 + 38,4 = 1160,2$ тис. грн.

Впровадження пропонованої системи суттєво вплине на результати підприємства вже протягом перших місяців використання ERP-системи шляхом: наскрізного та своєчасного оперативного-виробничого планування і обліку виробництва, що дозволяє на 20-30 % знизити витрати безпосередньо в цехах (втрата матеріалів, обсяг незавершеного виробництва, зменшення переналагоджень обладнання за рахунок обґрунтованого підвищення серійності, зниження простоїв, зменшення частки понаднормових робіт тощо); зниження рівня запасів на складах - на 20-25 % (через 5-6 місяців після запуску системи); зниження не облікованих недостач - 3-5 % від рівня запасів; зниження необґрунтованої видачі матеріалів в цехи - на 10-15 %; зниження витрат допоміжних матеріалів на 20-30 %; зниження собівартості продукції за рахунок скорочення загально виробничих і адміністративних витрат - на 3-5 %; зниження дебіторської заборгованості за рахунок всебічного, персоніфікованого контролю; зниження необґрунтованих знижок на відвантажений товар - 3-5 % від вартості відвантажень тощо.

Оскільки прибуток розраховується як різниця між ціною та собівартістю продукції, очевидно, що зростання цін і менші витрати впливають на прибутковість. Згідно прогнозам, обсяг продажів зросте на 3%. Визначимо який вплив має запропонованого проекту на діяльність ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Прогнозований вплив та ефективність впровадження проекту

Показники	Фактичний стан	Після реалізації проекту	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	1 080 175	1 112 580	32 405	3
Чисельність працівників	452	452	0	0
Продуктивність праці на 1 робітника, тис. грн.	2390	2461	72	3
Чистий прибуток, тис. грн	113 832	120 662	6 830	6

Отже, можна зробити загальний висновок, що проект в цілому є рентабельним, може збільшити в майбутньому прибуток на 6%, продуктивність праці на 1 робітника збільшиться на 3%. Це означає, що проект можна прийняти, оскільки у майбутньому дані інвестиції принесуть більше прибутку, ніж вкладення даних грошей в банк під вказану дисконтовану ставку.

Окрім економічного ефекту, впровадження ERP-системи в управління інтелектуальним капіталом на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» матиме такі позитивні наслідки:

- покращення внутрішньо-організаційних та між організаційних комунікацій;
- полегшення контролю з точки зору організаційних стандартів;
- ERP-система зможе покращити комунікацію та сформувати більш інтегровану організацію;
- впровадження ERP-системи може вплинути на соціальний капітал. Ця реалізація пов'язана з відносинами, створеними координацією та співпрацею між окремими особами в організації;
- економія часу, фінансів та полегшення роботи в цілому.

Оцінимо, наскільки пропонований захід вплине на ефективність інтелектуального капіталу ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“».

Розрахуємо ІК ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» на основі методики інтелектуальної доданої вартості (VAIC) Анте Пулик на 2024.

Основні показники для визначення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогнозні показники для визначення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості

Показники	Умове позначення	Умовні одиниці	Значення	
			2022 р.	2024 р.
Загальний дохід	Output	тис грн,	1 080 175	879201
Вартість купленого матеріалу, сервісу	Input	тис грн,	880 081	78447
Людський капітал	HC	тис грн,	78057	1333437
Балансова вартість чистих матеріальних активів організації	CE	тис грн,	1294599	1333437

Розрахуємо інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості. Отримані результати розрахунків представлено в таблиці 3.8.

Таким чином, на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» прогнозується зростання доданої вартості (VA) на 54889 грн., що, пов'язано зі зростанням виручки від реалізації на 5% та зниженням витрат на 0,1%. Ефективність людського капіталу при цьому зростає на 0,69 та складає 3,25. Значення показника ефективності структурного капіталу (SCE) організації ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» збільшиться на 0,08, отже структурний капітал використовуватиметься на підприємстві більш ефективно.

Таблиця 3.8 – Прогноз інтелектуальної вартості ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» на основі методики VAIC

Показники	Значення		Відхилення	Темп приросту, %
	2022 р.	2024 р.		
Додана вартість	200 094	254 983	54 889	10,76
Ефективність людського капіталу	2,56	3,25	0,69	19,64
Значення структурного капіталу	122 037	176 536	54 499	26,67
Ефективність структурного капіталу	0,61	0,69	0,08	14,37
Ефективність інтелектуального капіталу	3,17	3,94	0,77	18,59
Ефективність задіяного капіталу	0,15	0,19	0,04	-42,44
Інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості	3,33	4,13	0,80	13,03

Також прогнозується покращення використання інтелектуального капіталу, що підтверджується зростом коефіцієнта використання інтелектуального капіталу з 3,17 до 3,94. Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості (VAIC) на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» склав 3,33 в 2022 році, а його прогнозне значення складатиме 4,13 (рис. 3.5).

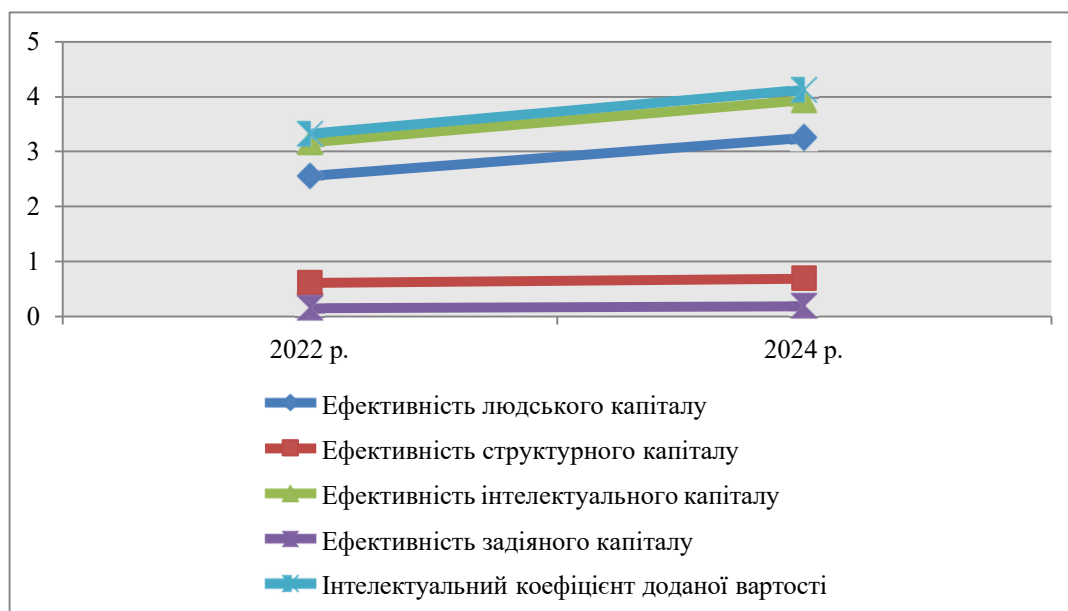


Рисунок 3.5 – Динаміка прогнозних показників інтелектуальної вартості ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» на основі методики VAIC

Отже, запропоноване впровадження ERP-системи дозволить покращити всі складові інтелектуального капіталу ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“». Взагалі дуже складно виділити всі наслідки від навчання та оцінити як вплив на інтелектуальний капітал. Так як наслідки можуть носити не тільки фінансовий характер, але і соціальний, який не можливо перевести в фінанси. Результати навчання можуть бути розтягнуті через 1-2 роки. У будь-якому випадку, витрати на вдосконалення системи управління персоналом – це, по суті, інвестиції в людський потенціал, які позитивно впливають на успішність діяльності всієї організації.

Підтвердженням цьому є дослідження компаній, що отримали статус Investors in People завдяки постійним інвестиціям у власний персонал. Такі компанії демонструють помітне підвищення показників ефективності діяльності за рахунок поліпшення управління персоналом.

За даними обстеження 2000 вже сертифікованих за стандартом Investors in People компаній, підвищення професійних навичок співробітників зазначили 82 % компаній, поліпшення взаємодії в команді – 88 %, підвищення мотивації – 89 %, підвищення результативності – 78 %, поліпшення політики в питаннях навчання й розвитку – 86 %, поліпшення сервісу для клієнтів – 76 %, підвищення ступеня персональної відповідальності – 81 %, зменшення «плинності» 52 %, підвищення продуктивності – 70 %, підвищення конкурентоспроможності – 72 % компаній [56, с. 458].

Проте можуть виникнути наступні ризики, які впливають на сукупну вартість встановленої автоматизованої системи управління і взагалі на рішення про її впровадження:

1. неадекватність функціональності програмного забезпечення поточним або потрібним бізнес-процесам:

- «переплата» - оплачується функціональність, яка не буде використовуватися в найближчому майбутньому (в найближчі 2 роки);
- «слабка система» – програмне забезпечення не володіє очікуваною функціональністю, необхідною для автоматизації необхідних процесів;

2. перевищення кошторису на впровадження системи (консультаційні послуги):

- недооцінка масштабів проекту;
- переоцінка власних людських ресурсів: неможливість найняти необхідних фахівців, неможливість виділення часу на участь в проекті та недостатня професійна підготовка;

- незадовільне управління проектом впровадження;

3. тривалий процес впровадження: в цьому випадку з часом пріоритети та методи ведення бізнесу можуть змінитися (у нестабільній обстановці), отже впроваджена система на момент її здачі в експлуатацію не буде задовольняти поточним вимогам бізнесу;

4. зниження ефективності роботи підприємства:

- опір змінам з боку персоналу;

– внутрішні інформаційні потоки в системі є визнаними у всьому світі, але не повністю можуть бути застосовані або взагалі непридатні в місцевих умовах;

– складна система вимагає дуже довгого навчання і багато часу для адаптації недосвідчених кінцевих користувачів [63].

Також для ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» розглянемо інші заходи для удосконалення управління інтелектуальним капіталом:

1) Забезпечення технологій формування компетентнісно-мотиваційного потенціалу персоналу (а, отже, і професійних компетенцій персоналу).

2) Вдосконалення системи управління процесами інтелектуальних ресурсів за допомогою впровадження програмного комплексу управління проектними програмами EVM та проектами IPD.

3) Підвищення ефективності бізнес-процесів за допомогою впровадження системи управління on-line.

4) Вдосконалення системи керування елементами інтелектуальних ресурсів за допомогою впровадження програмного комплексу віртуальне підприємство «Virtual Enterprise».

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу різних підходів до сутності визначення «Інтелектуальний капітал» визначив найбільш поширені та вживані як у науці, так і на практиці поняття, а також їх ключові елементи. Інтелектуальний капітал розуміється як сукупність явних і неявних, формалізованих і неформальних знань, які об'єднують усе, що становить цінність для компанії і міститься в людях, які над нею працюють, або впливає з виробничих процесів, систем чи організаційної культури.

Особливе місце у створенні теорії інтелектуального капіталу посідає проблема його структурування. Незважаючи на наявність різних точок зору на структуру інтелектуального капіталу, зарубіжні та вітчизняні дослідники найчастіше використовують у своїх працях трирівневу структуру інтелектуального капіталу (структурний, людський, клієнтський капітал). На нашу думку, такий підхід є більш продуктивним, оскільки трирівнева структура дає змогу врахувати зовнішні та внутрішні фактори розвитку суб'єктів господарювання, виявити показники моніторингу інтелектуального капіталу, визначити напрями його розвитку та використовувати як провідний економічний ресурс.

Для оцінки інтелектуального капіталу використовуються такі методи розрахунку: методи підрахунку інтелектуального капіталу (DIC), метод ринкової капіталізації (MCM), методи рентабельності активів (ROA), методи збалансованих показників – Scorecard (SC). Найбільш оптимальною моделлю є розрахунок коефіцієнта VAIC: Цей коефіцієнт досить простий у розрахунку, є універсальним для різних підприємств і дозволяє врахувати взаємозв'язок між людським і структурним капіталом та динаміку інтелектуального капіталу.

Об'єктом розслідування було обрано ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“». ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» –

один з основних виробників печива в Україні. Діяльність ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» базується на індивідуальному підході до клієнта, дбайливому поводженні з матеріалом та використанні передових технологій.

Аналіз фінансових результатів компанії показав, що, незважаючи на щорічне зростання продажів, ефективність діяльності у 2022 році знизилась, це пов'язано з нестабільною ситуацією в країні, а саме початком повномасштабного вторгнення росії в Україну.

Дослідження показали, що вартість нематеріальних активів компанії зазвичай коливається разом із загальною динамікою зростання. Варто зазначити, що частка нематеріальних активів у структурі активів підприємства незначно коливається і знаходиться на рівні 0,4-0,5%.

Аналіз інтелектуального капіталу ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» показав, що витрат на розвиток інформаційних технологій були найвищими у 2021 році – 47628 тис. грн, а в 2022 р. із-за військових дій в Україні витрати зменшились на 12,3% і становили 41740 тис грн,

Оцінка людського капіталу на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» за 2021-2022 рр. показала, що у 2022 році знижується кількість працівників та інтенсивність підвищення кваліфікації, навчання, це пов'язано з початком повномасштабного вторгнення на території України. Також не до всіх працівників застосовувалось додаткове матеріальне та моральне стимулювання праці.

Аналіз структурного капіталу ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» визначив, що витрати на інформаційні системи і технології у відсотках до доходу незначні, то маємо високий відсоток втрат робочого часу і коштів. Присутні скарги від клієнтів. Отже, робота по розвитку структурного капіталу потребує удосконалення.

Для оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом на підприємстві застосовано різні методи. Після оцінки інтелектуального капіталу за двома методами, коефіцієнт Тобіна та метод VAIC, спостерігаємо

тенденцію до зросту за 2020-2022 рр. Перший метод показав достатні результати і дані показують, що ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» є привабливою для інвестування. За методом Анте Пулик, використання інтелектуального капіталу зменшується в 2021 році до 1,82, проте зростає в 2022 році до 3,33. Проте встановлено відсутність загальної системи управління, яка забезпечує взаємодію підсистем управління елементами інтелектуального капіталу.

У цьому контексті для ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» запропоновано використання і розвитку системи управління інтелектуальними ресурсами з допомогою впровадження ERP-системи. Розрахунок ефективності впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення управління інтелектуальними ресурсами підприємства ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» з допомогою впровадження ERP-системи дозволяє стверджувати про доцільність пропонованого заходу. Впровадження ERP-системи в управління інтелектуальним капіталом на ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“» матиме такі позитивні наслідки:

- покращення внутрішньо-організаційних та між організаційних комунікацій;
- полегшення контролю з точки зору організаційних стандартів;
- ERP-система зможе покращити комунікацію та сформувати більш інтегровану організацію;
- впровадження ERP-системи може вплинути на соціальний капітал. Ця реалізація пов'язана з відносинами, створеними координацією та співпрацею між окремими особами в організації;
- економія часу, фінансів та полегшення роботи в цілому.

Також були запропоновані інші заходи для вдосконалення управління інтелектуальними ресурсами підприємства ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА „СТИМУЛ“»: запровадження програмного комплексу віртуальне підприємство «Virtual Enterprise»; вдосконалення системи управління процесами інтелектуальних ресурсів з допомогою впровадження програмного

комплексу управління проектними програмами EVM та проектами IPD; підвищення ефективності бізнес-процесів за допомогою впровадження системи управління on-line.

Для компанії, націленої на стратегічно стійкий і конкурентоспроможний розвиток, доцільно використовувати додаткові інструменти на етапі поповнення компетентності та мотиваційного потенціалу співробітників. Перш за все, необхідно розуміти, що якщо фаза формування компетентнісно-мотиваційного потенціалу спрямована на задоволення поточних потреб, то фаза поповнення повинна бути спрямована на задоволення майбутніх потреб компанії. Тому при визначенні компетенцій, необхідних для організації в середньостроковій або довгостроковій перспективі, доцільно починати з вивчення майбутнього та створення випадкових планів (шаблонів) на основі запропонованої схеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грішнова О.А. Інтелектуальний капітал – визначальна ознака постіндустріального суспільства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2019. С. 147-150.
2. Едвінссон Л. Інтелектуальний капітал: визначення істинної вартості компанії. Л. Едвінссон, М. Мелоун Нова постіндустріальна хвиля на Заході: антологія / за ред. Ст І. іноземцева. Academia, 1999. С. 429-447
3. Свейбі К. Теорія фірми, основаної на знаннях [Електронний ресурс]. Київ: Свейбі. URL: <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html/>
4. Гетьман О.О. Економіка підприємства: нав. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2018. 488 с.
5. Грицуленко С. Теоретичні та практичні питання формування і розвитку інтелектуального капіталу. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2018. № 3. С. 62-69.
6. Петренко В. М. Інтелектуальний капітал суб'єктів інноваційної діяльності. *Фінанси України*. 2016. № 12. С. 30 – 40.
7. Винагородський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
8. Лісенкова К. С. Визначення сутності інтелектуального капіталу. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 98–104.
9. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства : монографія. Суми, 2017. 360 с.
10. Ілляшенко С. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка України*. 2016. № 11. С. 16
11. Вовканич С. Й. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань. *Вісник НАН України*. 2018. № 3. С.19.
12. Зеліско І.М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств : монографія. Київ, 2015. 280 с.

13. Коритько Т. Ю., Бриль І. В. Інтелектуальний капітал підприємства та його оцінка в умовах цифровізації. *Економіка промисловості*. 2021. № 1 (93). С. 92–110.
14. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 592 с.
15. Калетнік Г.М., Коломієць Т.В. Підвищення ефективності функціонування підприємств АПК на основі формування і використання інтелектуального капіталу. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 4. С. 7–19
16. Pulic, A. (2000). VAIC TM an Accounting Tool for IC Management. *International Journal of Technology Management*, 20, 702–714. [in English].
17. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Аналіз ділової активності підприємства як основа підвищення ефективності його діяльності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. №. 20. С. 248-256.
18. Бурлаков В. М. Захист інформації в ERP-системі підприємства. *Адаптивні системи автоматичного управління*. 2017. Т. 2. №. 31. С. 17-25
19. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал як фактор забезпечення економічної стійкості сучасних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 4. С. 61–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_4_15
20. Геєць В. Економіка знань та перспективи її розвитку для України. Київ: НАН України. Ін-т екон. прогнозування, 2005. 425 с.
21. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2016. 345 с.
22. Шкурупій О.В. Інтелектуальний капітал в трансформаційній економіці: монографія / О.В. Шкурупій; Укоопспілка, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, Полтав. ун-т спожив. кооп. України. Полтава: [б. в.], 2008. 268с.
23. Пилипенко Л. М., Редько М. О. Аналіз переваг та недоліків упровадження егр-системи на підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №6. С. 172-178

ДОДАТКИ