

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Управління інноваційною діяльністю»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.*

(підпис)

Вадим ЧИТУЛЯН

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. УІДМ-61

Вадим ЧИТУЛЯН

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, Неоніла НАСАД

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., професор Тетяна СЬОМКІНА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2024

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Читулян Вадим Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Система управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах соціально-економічної нестабільності

керівник кваліфікаційної роботи Неоніла НАСАД, к.е.н.,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «15» жовтня 2024 р. №320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 26 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: послужили праці вітчизняних та зарубіжних учених, присвячення 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, дані підприємства,

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства
Розділ 2 Дослідження управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Грона»
Розділ 3 Удосконалення управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Грона» в умовах соціально-економічної невизначеності

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація.

6. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	23.09.2024	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2023	
3	Підготовка 1 розділу	25.10.2023	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2023	
5	Підготовка 3 розділу	28.11.2023	
6	Висновки	02.12.2023	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат	05.12.2023	
8	Написання відзиву науковим керівником	09.12.2023	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедру та попередній захист	27.12.2023	
10	Зовнішня рецензія	18.12.2023	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	25.12.2023	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	24.01.2025	

Здобувач вищої освіти

(nidnuc)

Вадим ЧИТУЛЯН

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(*nidnuc*)

Неоніла НАСАД

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 103 стор., 20 рис., 39 табл., 2 формул, 85 джерел.

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

Об'єкт дослідження виступає інтелектуальний капітал виробничого підприємства.

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

Короткий зміст роботи: у магістерській роботі розроблено модель системного управління інтелектуальним капіталом підприємства, яка ґрунтується на зв'язку всіх його основних елементів у досягненні єдиної мети підприємства та дає змогу визначити роль і потребу кожного з цих елементів. Також удосконалено науково-методичний підхід щодо аналізу інтелектуальним капіталом підприємства. В даній роботі запропоновано механізм ефективного управління професійними компетенціями персоналу з метою максимізації вартості інтелектуального капіталу організації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ІННОВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work:

103 pages, 20 pictures, 39 table, 2 sources.

The purpose of the work development of theoretical provisions and development of practical recommendations for improving the management of the formation and development of intellectual capital at the enterprise in conditions of socio-political instability.

Object of research is The intellectual capital of a manufacturing enterprise stands out.

Subject of research this is a set of theoretical, methodological and applied principles for managing the formation and development of intellectual capital at enterprises in conditions of socio-political instability..

Summary of the work: In the master's thesis, a model of systematic management of the intellectual capital of an enterprise has been developed, which is based on the connection of all its main elements in achieving a single goal of the enterprise and allows determining the role and need of each of these elements. The scientific and methodological approach to the analysis of the intellectual capital of an enterprise has also been improved. This work proposes a mechanism for effective management of professional competencies of personnel in order to maximize the value of the intellectual capital of the organization.

KEYWORDS: : KNOWLEDGE ECONOMY, HUMAN CAPITAL, INNOVATION, MANAGEMENT, INNOVATION MANAGEMENT

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність та функції інтелектуального капіталу	11
1.2. Методи оцінки інтелектуального капіталу підприємства	24
1.3. Управління інтелектуальним капіталом в умовах соціально-економічної нестабільності.....	32
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «ГРОНА».....	43
2.1. Організаційно-економічної характеристика діяльності ТОВ «Грона»	43
2.2. Оцінка інтелектуального капіталу підприємства ТОВ «Грона».....	56
2.3. Аналіз управління інтелектуальним капіталом на ТОВ «Грона».....	71
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «ГРОНА» В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	77
3.1. Розробка проекту з підвищення інтелектуального капіталу в ТОВ «Грона».....	77
3.2. Механізм удосконалення управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «Грона».....	88
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованого проєкту	90
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах нестабільності, зумовлених процесами 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. Крім того, 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., Лебедев А.А., Леонтьєв 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-економічної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

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

Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних учених, присвячення 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 «Грона», електронні ресурси мережі Інтернет з досліджуваної проблематики.

У магістерській роботі було використано як загальнонаукові, так і прикладні **методи** дослідження (для визначення сутності та структури інтелектуального капіталу підприємства), аналіз, синтез, індукція, дедукція, графічне представлення даних (для визначення методик оцінки інтелектуального капіталу підприємства), економіко-статистичний, монографічний, розрахунково-конструктивний (для проведення оцінку інтелектуального капіталу підприємства з використанням різних методичних підходів), економіко-статистичний (для проведення розрахунків ефективності діяльності підприємства), аналітичний і структурно-логічний (для розроблення пропозицій щодо організації управління інтелектуального капіталу та обґрунтування пропозиції), графічний (для представлення динаміки показників галузі, структурних підрозділів та ефективності розроблених пропозицій).

Наукова новизна дослідження полягає в наступному:

вперше:

– розроблено модель системного управління інтелектуальним капіталом підприємства, яка ґрунтується на зв'язку всіх його основних елементів у досягненні єдиної мети підприємства та дає змогу визначити роль і потребу кожного з цих елементів;

удосконалено:

– удосконалено науково-методичний підхід щодо аналізу інтелектуальним капіталом підприємства;

запропоновано:

– запропоновано механізм ефективного управління професійними компетенціями персоналу з метою максимізації вартості інтелектуального капіталу організації.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування розроблених пропозицій у системі управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах соціально-економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та функції інтелектуального капіталу

Концепція інтелектуального капіталу зародилася в 1980-х роках як відповідь на потребу бізнес-середовища зрозуміти чинники ефективності організацій в умовах посилення інтелектуалізації праці та зростання вимог споживачів. Згодом вона набула популярності як академічний підхід і стала широко досліджуваною вченими у 1990-х роках. Розвиток досліджень інтелектуального капіталу можна умовно поділити на чотири ключові етапи.

1. Перший етап (1980-ті – середина 1990-х) зосереджувався на глибшому розумінні сутності інтелектуального капіталу та його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності організацій.

2. Другий етап (кінець 1990-х – початок 2000-х) досліджував зв'язок між інтелектуальним капіталом і фінансовими результатами компаній. У цей період розроблялися методи оцінки, управління та звітності, а також запропоновано різні класифікації цього поняття.

3. Третій етап (середина 2000-х – початок 2010-х) зосередився на тому, як керівники можуть використовувати інтелектуальний капітал для ефективного управління бізнесом і зміцнення позицій організацій.

4. Четвертий етап (від середини 2010-х до теперішнього часу) акцентує увагу на формуванні стійких соціальних, економічних і екологічних екосистем, які сприяють гармонійному розвитку організацій [20, с. 147].

Аналіз сучасних підходів до визначення інтелектуального капіталу виявив відсутність єдиного трактування, оскільки його тлумачення залежить від мети та погляду дослідників. Наприклад, Л. Едвінссон і М. Малоун характеризують інтелектуальний капітал як «коріння компанії, невидимі

основи її розвитку за фасадом будівель і продуктового асортименту» [27]. Водночас К. Свейбі описує його як комплексне явище, яке охоплює знання, досвід, інформацію й інтелектуальну власність, що сприяють створенню вартості, визначаючи це як «колективну духовну енергію» [72].

У ході аналізу різних підходів до визначення терміна «інтелектуальний капітал» були виділені найпоширеніші трактування, які застосовуються як у науковій, так і в практичній сфері, а також визначено їх основні складові (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 невловимих 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. Едвіссон	Сукупність людського, організаційного та клієнтського капіталів

Джерело: складено на основі [27,72]

Аналіз різних підходів до визначення інтелектуального капіталу свідчить, що знання є ключовим елементом, який визначає суть цього поняття. Знання розглядаються як продукт розумової діяльності, що акумулюється на рівні організації. У бізнес-контексті інтелектуальний

капітал трактується як поєднання знань, досвіду та кваліфікації персоналу, а також технологій, які належать організації й можуть бути використані для підвищення ефективності її діяльності.

Крім того, інтелектуальний капітал можна розглядати як філософсько-економічну категорію, яка включає людський, структурний та клієнтський капітал. Ця система є невід'ємною частиною будь-якого підприємства, сприяючи якісним змінам через створення інноваційних продуктів або вдосконалення існуючих.

У широкому розумінні інтелектуальний капітал охоплює всі інформаційні ресурси компанії, які можуть використовуватись для генерування прибутку, залучення клієнтів, створення нових продуктів або інших видів бізнес-покращень. Він складається з досвіду співробітників, організаційних процесів і нематеріальних активів, які сприяють прибутковості компанії.

Хоча інтелектуальний капітал вважається бізнес-активом, його оцінка є суб'єктивним завданням. Цей капітал зазвичай не відображається у фінансовій звітності як окрема стаття, а інтегрується до нематеріальних активів, таких як інтелектуальна власність і гудвіл, які важко піддаються точному вимірюванню [15].

Підприємства інвестують значні ресурси в розвиток управлінських компетенцій і навчання персоналу для посилення «інтелектуального потенціалу» компанії. Незважаючи на складність кількісної оцінки цього капіталу, він сприяє довгостроковому зростанню вартості бізнесу, забезпечуючи стабільний прибуток та конкурентну перевагу.

Інтелектуальний капітал виконує ряд важливих функцій, які відображають його сутність і призначення як економічної категорії. Основними з них є:

- Інформаційна функція: забезпечення накопичення, систематизації та передачі знань, навичок і інформації;
- Перетворювальна функція: перетворення знань у нові результати

інтелектуальної діяльності, такі як продукти, послуги чи інновації;

- Науково-дослідницька функція: організація наукових досліджень у різних сферах суспільного життя — економічній, соціальній, політичній та духовній;
- Інтегративна функція: спрямованість на міждисциплінарні дослідження для створення інноваційних продуктів, робіт чи послуг;
- Захисна функція: забезпечення захисту результатів інтелектуальної діяльності через їх практичне застосування [17, с. 62].

За словами В. Петренка, однією з ключових функцій інтелектуального капіталу є його здатність значно прискорювати зростання прибутку підприємства. Це досягається шляхом формування та впровадження необхідних систем знань, відносин і об'єктів, що сприяють високоефективній економічній діяльності [67, с. 30].

Серед основних складових інтелектуального капіталу виділяють:

- Людський капітал: знання, професійні навички та здібності співробітників, які при достатній мотивації до продуктивної праці набувають економічної цінності, сприяючи зростанню добробуту підприємства та національного багатства [11].
- Організаційний капітал (структурний): елемент, що відображає особливості організації, включаючи її внутрішні процеси та структуру [54, с. 98].
- Клієнтський капітал (споживчий): система стійких зв'язків і взаємовідносин з клієнтами та споживачами, які є важливою складовою успіху компанії [54, с. 98].

Таким чином, інтелектуальний капітал виступає ключовим чинником успіху сучасних організацій, адже саме через ефективне управління його складовими можна досягти стійкого зростання, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності.

Людський капітал забезпечує основу для створення знань і нових ідей, що можуть бути трансформовані в реальні результати завдяки

організаційному капіталу, який оптимізує внутрішні процеси. Водночас клієнтський капітал дозволяє зберігати стабільні ринкові позиції, сприяючи довготривалим партнерствам і залученню нових споживачів.

Взаємодія цих елементів формує синергію, завдяки якій підприємства не лише адаптуються до швидкоплинних умов зовнішнього середовища, але й активно впливають на нього, створюючи нові ринкові можливості та підвищуючи цінність бізнесу. Інтелектуальний капітал стає основою для побудови стратегій сталого розвитку, що дозволяє бізнесу не лише залишатися конкурентоспроможним, але й забезпечувати довгострокову ефективність та стабільність [11; 17; 54; 67].

Багато українських та закордонних дослідників характеризують інтелектуальний капітал як сукупність знань, професійної компетенції, досвіду, навичок організації та управління, а також взаємин із клієнтами. Ці нематеріальні ресурси забезпечують підприємствам переваги у конкурентній боротьбі.

Одним із найточніших визначень інтелектуального капіталу вважається підхід С. М. Ілляшенка, Є. О. Голишева та А. В. Колодка, які описують його як "поєднання знань, інформації, досвіду, кваліфікації та мотивації персоналу, організаційного потенціалу, каналів комунікації та технологій, що сприяють створенню доданої вартості й формують конкурентну перевагу компанії на ринку" [37, с. 360].

Л. Едвінссон запропонував поділ інтелектуального капіталу на дві основні складові: людський і структурний капітал, що наочно представлено у вигляді схеми (рисунок 1.1) [27].

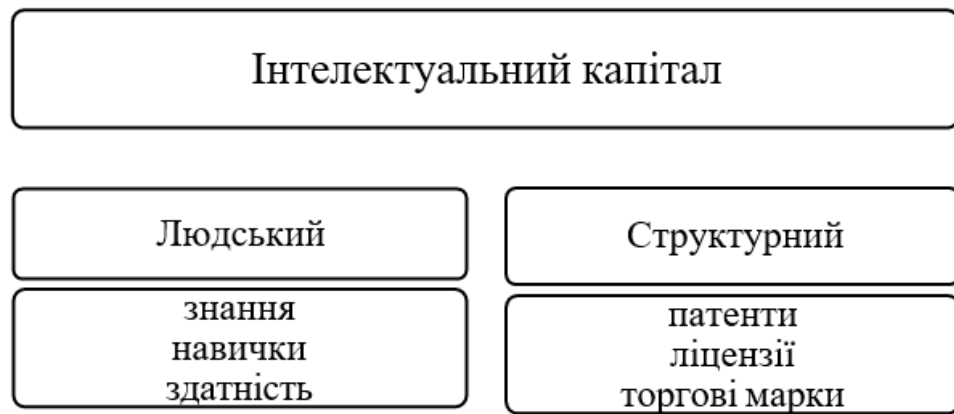


Рис. 1.1 Структура інтелектуального капіталу (за Л. Едвінссон)
Джерело: створено на основі [27]

В умовах сучасного бізнесу створення продукту або послуги є результатом взаємодії колективного людського капіталу, що об'єднує знання, професійні вміння, інноваційний потенціал і дотримання корпоративних цінностей та норм. До людського капіталу компанії належать ці характеристики, тоді як структурний капітал охоплює патенти, ліцензії, торгові марки, організаційні моделі, інформаційні системи та бази даних. Людина залишається основним носієм інтелектуального капіталу, а структурний капітал, у свою чергу, виступає як сукупність організаційного та споживчого капіталу.

Споживчий капітал відображає зв'язки компанії з клієнтами, постачальниками та споживачами. Його оцінюють за показниками кількості клієнтів, тривалості їхньої співпраці та їхньої ролі у створенні продуктів.

Організаційний капітал поділяється на інноваційний капітал, що включає інвестиції у створення нових продуктів і послуг, та капітал знань про процеси, або ноу-хау.

Структурний капітал є втіленням знань і виступає результатом інтелектуальної праці, яка відображається в програмному забезпеченні, організаційних структурах, патентах і торгових марках. Ці елементи, залежно від їхньої участі в процесі створення вартості, можна умовно розділити на дві групи. До першої належать інструменти, безпосередньо залучені до створення продукту, такі як інформаційні системи, програмне забезпечення

та бази даних. До другої – активи, що впливають на економічну ефективність, як-от організаційні моделі, відносини з клієнтами, патенти і торгові марки. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності та зростанню норми прибутку, однак не є прямими виробничими факторами [36, с. 16].

М. Мелоун класифікував інтелектуальний капітал на три основні категорії, які відображені на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Категорії інтелектуального капіталу (за М. Мелоун)
Джерело: складено на основі [27]

Людський капітал можна визначити як ефективну систему управління інформаційними ресурсами, яка сприяє розкриттю потенціалу працівників. Він є ключовим елементом ринкової вартості компанії, що відображає здатність персоналу створювати умови для успіху організації. Теорія людського капіталу акцентує увагу на доданій вартості, яку генерують працівники через свій внесок у розвиток компанії. У наукових джерелах людський капітал трактується з різних позицій, серед яких можна виокремити наступні [12, с. 19]:

1. Девенпорт (1999) описує людський капітал як сукупність природжених і набутих здібностей, знань, навичок, мотивації та енергії, які люди можуть застосовувати для продуктивної діяльності протягом певного часу. Цей капітал завжди прив'язаний до конкретної особи, яка володіє зазначеними якостями.

2. Бонтіс (1996, 1998) розглядає людський капітал як фактор, що об'єднує інтелект, знання та навички, які формують унікальність кожної

організації. Він підкреслює здатність людей до навчання, творчості, впровадження інновацій і реалізації змін, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Бонтіс також виділяє нематеріальні активи, які сприяють створенню вартості й контролюються компанією.

3. Г. С. Беккер (1993) класифікує людський капітал на:

- загальний – який можна застосовувати в різних сферах зайнятості;
- спеціальний – який має цінність лише для конкретної організації.

Управління людським капіталом включає збір, аналіз і презентацію даних про стратегічні інвестиції в персонал та рішення, що сприяють створенню цінності для компанії. Детальна структура людського капіталу представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Структура людського капіталу

Людський капітал			
<i>Функціональні якості</i>	<i>Кваліфікаційні якості</i>	<i>Організаційні якості</i>	<i>Особистісні та загальнопродуктивні якості</i>
Мотиваційні і вольові якості	Професійна підготовка		
Комунікативні якості	Досвід		
Інтелектуальні якості	Соціалізація		

Джерело: складено на основі [34]

Мотиваційно-вольові якості охоплюють рівень прагнення до успіху, визначені кар'єрні цілі ще на етапі початку роботи, здатність зміцнювати свої позиції незалежно від впливу керівництва, активність у постановці власних завдань, бажання досягти влади, незалежності та статусу, уміння ефективно планувати час, ідентифікацію себе з підприємцем і емоційну незалежність від оточуючих.

Комунікативні якості виражаються в соціальній активності, залученості у взаємини, сімейних цінностях, здатності до взаєморозуміння, контактності, співпраці, інтеграції, впливу на інших, емоційній стійкості, адаптивності, упевненості в собі, лідерстві, поведінці під час конфліктів.

Інтелектуальні якості включають оцінку власних здібностей до абстрактного мислення, ставлення до професійних завдань, витривалість до розумових навантажень, креативність, широту інтересів і здатність до навчання.

Професійна підготовка охоплює освіту, підвищення кваліфікації, самоосвіту і ставлення до навчання, причому перевага надається досвіду у сфері знань, управління та комунікації.

Соціалізація передбачає досвід роботи в організаціях різних типів, перебування на керівних посадах, зрілість, реалістичність кар'єрних орієнтацій, мотивацію до просування по вертикалі (кар'єрна мобільність), і поточний етап професійної кар'єри.

Організаційні якості визначаються орієнтацією на персонал, завдання, уявленнями про мотивацію співробітників, баченням лідерства, горизонтальною мобільністю (змінюючи роботу), лояльністю, готовністю працювати в організації та розумінням її цілей.

Особисті та загальні робочі якості включають здатність до ризику, стресостійкість, активність, ініціативність, продуктивність, стан здоров'я, наявність хобі, захоплення спортом і відсутність шкідливих звичок.

Капітал відносин охоплює важливі контакти, які компанія підтримує зі своїми постачальниками, клієнтами, замовниками та партнерами, і належить до важливого елемента відносин організації (табл. 1.3) [34, с. 280].

Таблиця 1.3

Структура клієнтського капіталу

<i>Засоби індивідуалізації учасників</i>	<i>Збутова політика</i>	<i>Система комунікації</i>	<i>Сервісна політика</i>
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		

Джерело: складено на основі [34]

Основні функції клієнтського капіталу полягають у створенні, підтримці та розвитку стабільних, довірчих і взаємовигідних відносин між підприємствами та їх партнерами. Це включає в себе просування товарів, послуг та робіт, забезпечення цільових груп необхідною інформацією про ринкову позицію, ефективність господарської діяльності, соціальний статус та загальний імідж організації як успішної й соціально відповідальної. Крім того, важливим є розробка стратегії для сприяння вигідній реалізації продукції та послуг, збереження і передачі прав і форм партнерських відносин.

Структурний капітал відображає знання та цінності, які належать різним бізнес-процесам і внутрішнім структурам компанії. Деталізовані елементи структурного капіталу наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Елементи структурного капіталу

<i>Інтелектуальні активи</i>	<i>Інфраструктурні активи</i>
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

Джерело: складено на основі [34]

К. Свейбі поділяє інтелектуальний капітал на внутрішню структуру, зовнішню структуру та компетентність персоналу (рис. 1.3) [72].



Рис. 1.3 Структура інтелектуального капіталу (за К. Свейбі)

Джерело: складено на основі [72]

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) [37, с. 360].

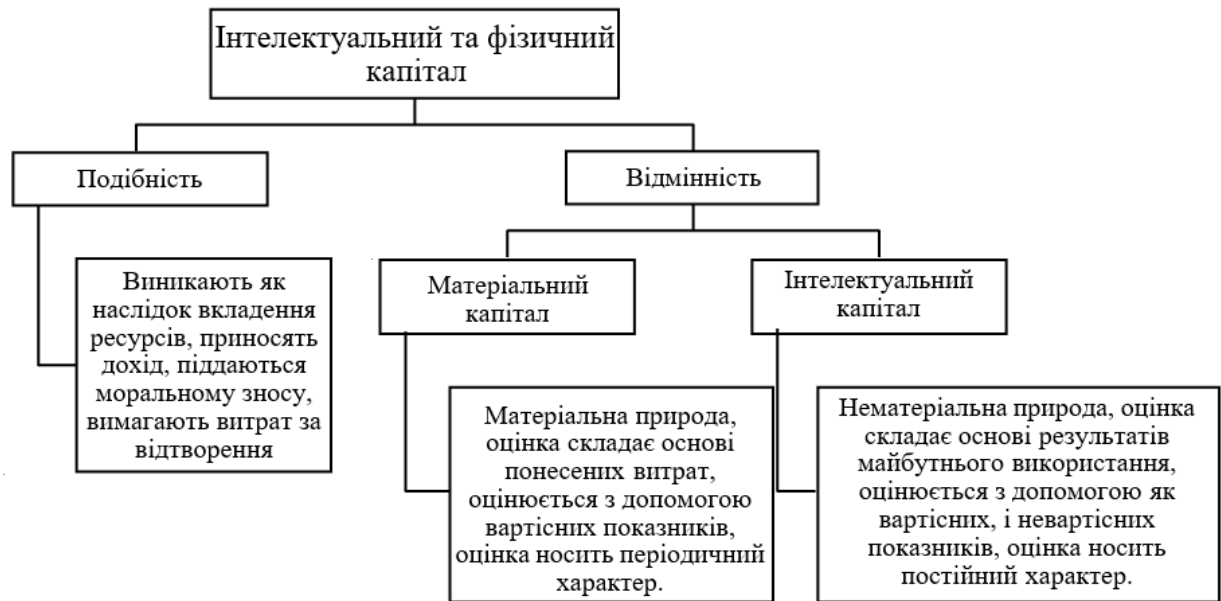


Рис. 1.4 Подібності та відмінності інтелектуального та фізичного капіталу

Джерело: складено на основі [37]

Інтелектуальний капітал являє собою поєднання знань, навичок, практичного досвіду та кваліфікації працівників організації, а також нематеріальних активів (такі як патенти, ліцензії, бази даних, торгові марки тощо), які сприяють підвищенню соціально-економічної ефективності діяльності підприємства. Він є результатом взаємодії працівників між собою, з інформаційними ресурсами та елементами фізичного капіталу в процесі виробництва.

Таким чином, з урахуванням зазначеного, можна побудувати структуру інтелектуального капіталу, як це показано на рисунку 1.5.



Рис. 1.5 Структура інтелектуального капіталу
Джерело: складено на основі [37]

Сучасні форми втілення інтелектуального капіталу включають матеріальні фактори виробництва та працю, такі як патенти, ліцензії, ноу-хау, моделі та програми, які набувають дедалі більшого поширення у різних сферах діяльності суспільства та його учасників [48].

Інтелектуальний капітал поступово набуває унікальних форм руху, основним елементом якого виступає наука. Подібно до будь-якого іншого капіталу, інтелектуальний капітал має свої особливості циркуляції та впливає на всі компоненти корпоративної структури.

Інтелектуальний капітал проходить повний цикл руху, формуючи, доповнюючи і реалізуючи себе як систему. Значна частина цього циклу пов'язана з інвестиціями, однак повернення інвестицій відбувається не миттєво. Лише на етапах матеріалізації капіталу виникають можливості для

покриття витрат і отримання прибутку.

Як фактор виробництва, інтелектуальний капітал має свою власну продуктивність. Він сприяє створенню нових або удосконалених продуктів чи технологічних процесів. Отже, на рівні корпорації інтелектуальний капітал є певним видом ресурсів, який з одного боку нагадує інші економічні ресурси, а з іншого — володіє своєю унікальністю [56].

1.2 Методи оцінки інтелектуального капіталу підприємства

У сучасних умовах інтелектуальний капітал (ІК) компанії стає ключовим чинником її сталого розвитку та забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Для ефективного управління інтелектуальним капіталом важливо провести його правильну оцінку, і успішність цього процесу багато в чому залежить від того, наскільки вибраний метод відповідає стратегічним цілям організації.

Оцінка ІК здійснюється на трьох рівнях: мікрорівень (оцінка на рівні окремої особистості та організації), мезорівень (для великих корпорацій і регіонів) та макрорівень (оцінка на рівні національної економіки).

На мікрорівні оцінка людського капіталу орієнтована на визначення вартості цього капіталу для організації, а також на оцінку ефективності інвестицій, зокрема витрат на навчання та розвиток персоналу. Це дає змогу не лише оцінити внутрішні ресурси компанії, але й впливає на визначення її вартості при можливому продажу. Вивчення впливу працівників на фінансові результати компанії є основою для аналізу перспектив кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації і ефективного управління персоналом. Людський капітал також відіграє важливу роль у розробці інноваційних стратегій та прогнозуванні розвитку компанії. Методи оцінки людського капіталу підприємства наведені в таблиці 1.5 [39].

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	$ЧКФ = \sum_{i=1}^n A_i \times T_i \times K_i$, 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 найпростішому вигляді представляє собою комбінацію показників з відповідними ваговими коефіцієнтами.

Джерело: складено на основі [39]

Сьогодні існує низка методик для оцінки ІК, які об'єднані в чотири групи (рис. 1.6) [36].

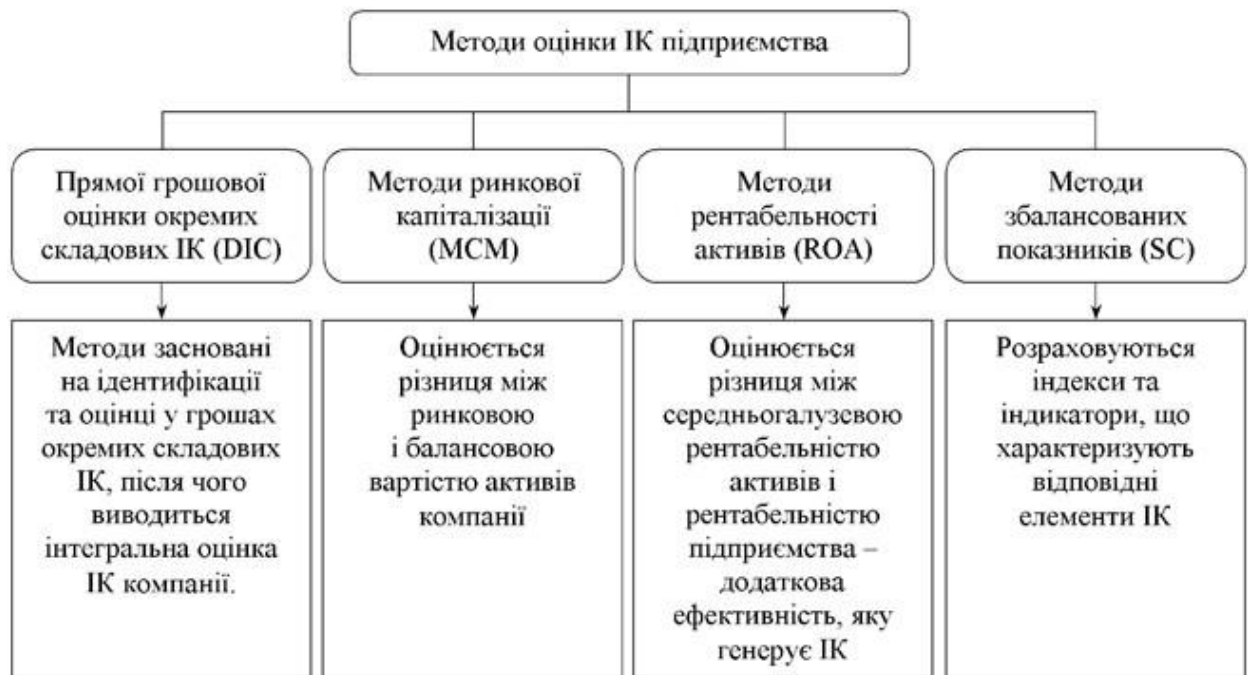


Рис. 1.6 Методи оцінки ІК підприємства

Джерело: складено на основі [36]

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. Leliart 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

Джерело: складено на основі [36]

У прямому методі вартість нематеріальних активів визначається через ідентифікацію їх складових. Після того, як ці компоненти визначені, їх

можна оцінити як окремо, так і у вигляді агрегованого показника [36].

2. Методи ринкової капіталізації (MCM). У цьому підході значення інтелектуального капіталу або нематеріальних активів обчислюється як різниця між ринковою капіталізацією компанії та її статутним капіталом (табл. 1.7) [36, с. 16].

Таблиця 1.7

Методи ринкової капіталізації (MCM)

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.

Джерело: складено на основі [36]

Непрямий метод – визначається за допомогою коефіцієнта Д. Тобіна:

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

Якщо $Q > 1$, це вказує на високий рівень інтелектуального капіталу, а якщо $Q < 1$ — на низький. У цьому контексті припускається, що ділова репутація об'єкта повністю складається з інтелектуального капіталу [36, с. 16]. Цей метод має свої обмеження, що само по собі вказує на ймовірнісну природу оцінки, а отже, точність такої оцінки не є абсолютною.

Метод ринкової капіталізації визначається за формулою (1.2):

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

2. Методи рентабельності активів (ROA). У цьому підході середній прибуток підприємства до сплати податків за певний період ділиться на

середні матеріальні активи компанії. Результуюча рентабельність активів порівнюється з середнім значенням по галузі (табл. 1.8) [30, 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: $EVA_1 = NOPAT_1 - IC_0 * WACC_1$ (1), де EVA ₁ - економічна додана вартість поточного періоду; NOPAT ₁ - чиста операційний прибуток поточного періоду; WACC ₁ - середньозважена вартість капіталу, IC ₀ - інвестиції минулого періоду. EVA приймає позитивне значення, якщо скоригована чиста операційна прибуток після сплати податків більше, ніж скоригований інвестований капітал
Оцінена вартість невовимих активів (CIV)	Оцінити, наскільки розвинений інтелектуальний капітал в компанії в порівнянні із середньою по галузі	Модель оціненої вартості невовимих активів представляє собою: $CIV = (BV - TA * (ROA - ROA_{ind}) * (1 - t)) / WACC$, (2) де BV - 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

Джерело: складено на основі [30]

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

Таблиця 1.9

Методи збалансованих показників – Scorecard (SC)

Приклад	Ціль методу	Суть методу
Kaplan R. and Norton D. (1992) BALANCE SCORECARD [9]	Розроблено для того, щоб менеджмент компанії міг одночасно слідувати за фінансовими та операційними показниками діяльності	Допомагає менеджерам розглянути чотири важливі перспективи при допомоги 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 [10]	Оцінити інформацію про «приховані цінностях», які можливо не були виявлено	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. « Моніторинг невовлеченних активів» [11]	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

Джерело: складено на основі [13]

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 (%)

Джерело: складено на основі [13]

Для ефективного стратегічного управління розвитком підприємства найбільш інформативним є використання SC-методів для оцінки інтелектуального капіталу, що передбачає обчислення показників, які відображають основні елементи ІК і ефективність їхнього використання.

Як видно з наведених вище таблиць, кожна група методів має свої переваги та недоліки. Методи рентабельності активів і ринкової капіталізації підходять для оцінки вартості компанії, наприклад, у випадку її поглинання. Однак головним недоліком є поверховість оцінок, оскільки вони припускають переведення всіх активів у грошову форму. Ці методи надзвичайно чутливі до змін у процентних ставках і ставці дисконтування.

Методи ринкової капіталізації (MCM), в свою чергу, не підходять для компаній, які не випускають акцій. Крім того, ці методи не враховують змінність цін на акції, що може бути зумовлено зовнішніми факторами, на які менеджмент компанії не має впливу.

Таким чином, враховуючи мету дослідження, спрямовану на визначення найефективнішого методу оцінки інтелектуальних ресурсів, можна зробити висновок, що деякі методи оцінки інтелектуального капіталу не виділяють людський компонент як окремий елемент. Наприклад,

методології ROA не розглядають людську складову інтелектуального капіталу окремо.

Для оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом на підприємствах також застосовують методи інтегральних оцінок рівня інтелектуального капіталу. Г.В. Геєць, О.В. Кендюхов та О.В. Шкурूपій запропонували набір індикаторів для інтегральної оцінки, зокрема: коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт покриття довгострокових вкладень, рентабельність сукупного та власного капіталу, коефіцієнти трансформації та оборотності активів і дебіторської заборгованості, показник фінансового ризику, продуктивність праці, а також коефіцієнт Бівера та коефіцієнт стійкості економічного росту [16,43,83].

Інтегральний коефіцієнт інтелектуального капіталу, запропонований Нагорною І.І., визначається за формулою:

$$IKIt = \sum_{i=1}^n (HPiIt \times Bi) \quad IKIt = \sum_{i=1}^n (HPiIt \times Bi)$$

де $HPiIt$ — нормоване значення i -го показника для підприємства за t -ий період; Bi — вага i -го показника; L — кількість підприємств ($i = 1 \dots 15$); n — кількість показників ($i = 1 \dots 8$).

Інтерпретація цього коефіцієнта така: чим ефективніше працює підприємство, тим ближче значення коефіцієнта до одиниці. Водночас застосування цього інтегрального коефіцієнта дає можливість оцінити складові інтелектуального капіталу підприємств, але не враховує специфічних особливостей кожного підприємства [16,43,83].

Аналіз інтегральних показників оцінки рівня інтелектуального капіталу показує, що вони передбачають використання комплексу індикаторів. Переваги та недоліки кожного підходу залежать від вимог власників інтелектуального капіталу, потреб споживачів, доступної інформації та економічного стану підприємства на момент оцінки.

Отже, визначення оптимального методу оцінки інтелектуальних ресурсів залишається складним завданням. Ускладнює вибір методів різноманіття визначень інтелектуального ресурсу, його нематеріальна

сутність, а також унікальність окремих елементів цього ресурсу.

1.3 Управління інтелектуальним капіталом в умовах соціально-економічної нестабільності

На початку 21 століття світ переживає суттєві зміни, зокрема в геополітичній ситуації. Глобальна фінансово-економічна криза стала серйозним викликом для світової цивілізації, спричинивши невизначеність у розвитку світових і національних економік та прискоривши пошук нових шляхів для модернізації суспільних систем. Ця криза виявила численні недоліки глобальної економічної моделі та сприяла усвідомленню необхідності системних змін у світовій та національних економіках і соціальних структурах [30,31].

На фоні зростаючих загроз і нестабільності виникають нові виклики для міжнародної безпеки, зокрема в таких сферах, як сировина, енергетика, фінанси, інформація, екологія та продовольча безпека. Збільшення загрози розповсюдження зброї масового знищення, міжнародний тероризм, організована злочинність, нелегальна міграція, піратство, а також ескалація міждержавних і внутрішніх конфліктів мають дедалі більший вплив на нові країни.

Пандемія COVID-19 призвела до змін у механізмах макроекономічної безпеки держав, особливо негативно вплинувши на економічну ситуацію у слаборозвинутих і країнах, що розвиваються. В Україні поширення коронавірусу значно погіршило макроекономічну ситуацію і сповільнило економічний розвиток [61].

До лютого 2020 року українська економіка стабільно функціонувала завдяки успішному виконанню реформ, зниженню державного боргу, інфляції та позитивним прогнозам щодо зростання. Однак початок пандемії та політичні зміни в уряді похитнули перспективи. Падіння ВВП і фіскальні

стимули, пов'язані з COVID-19, призвели до збільшення бюджетного дефіциту до 4,5% ВВП у 2020 році (з 1,8% у 2019 році). Протягом перших дев'яти місяців 2020 року гривня знецінилася на 16% щодо долара США, але завдяки зниженню цін на енергоносії та продукти харчування інфляція зменшилася до 3,2% у 2020 році (з 7,9% у 2019 році). Проте, в 2021 році інфляція знову зросла до 11%, а в 2022 році до 26% [60]. Сьогодні українська економіка перебуває в стані чергової фінансової кризи, тому питання макроекономічної безпеки країни набуває особливої актуальності. Війна між Росією та Україною сильно вплинула на світову економіку і ще більше знизила рівень макроекономічної безпеки держави.

У сфері макроекономічної безпеки в умовах воєнного стану виникли загрози в кількох важливих сферах:

1. Економіка. Внаслідок війни реальний ВВП різко знизився, інфляція досягла 26%, торгівля була серйозно порушена, а дефіцит бюджету зріс до 61,8% [61].

2. Ринок праці. З початку війни 7,704 млн українців виїхали за кордон. За оцінками ООН, з 24 лютого зафіксовано понад 9,1 млн перетинів кордону з Україною. Багато людей переїхали до західних регіонів, і ця кількість продовжує зростати. Кількість зареєстрованих безробітних на одну вакансію зросла з 6 до 12, а рівень безробіття збільшився до 40%. Реальні зарплати значно знизилися [28].

3. Логістика. Проблеми в логістиці, пов'язані з війною, продовжують впливати на економіку, особливо на роботу портів, транспортних мереж і енергетичної інфраструктури.

4. Ціни. Прискорення інфляції в Україні є результатом військових та економічних факторів. Війна спричинила руйнування виробничих потужностей і інфраструктури, скорочення пропозиції, пошкодження логістичних мереж, нерівномірність попиту та пропозиції товарів по регіонах, а також зростання собівартості продукції через зміну валютного курсу та вимушену міграцію населення.

5. Бюджет. Згідно з даними НБУ, дефіцит бюджету в 2022 році досяг безпрецедентних розмірів — понад 416 млрд грн за вісім місяців. Податкові надходження зменшились через падіння економічної активності, однак витрати на оборону продовжували зростати, що призвело до дефіциту бюджету без урахування зовнішніх грантів у 13,9% ВВП [64].

6. Людський капітал. Війна призвела до значних втрат у людському капіталі, оскільки багато людей виїхали за кордон, що негативно позначилось на інтелектуальних ресурсах країни.

Основне завдання державної стратегії формування інтелектуального капіталу полягає в підтримці наукової діяльності, інноваційних галузей, захисті прав інтелектуальної власності та створенні сприятливого інвестиційного клімату. Для ефективного управління інтелектуальним капіталом на національному рівні важливо визначити пріоритетні напрямки економічного розвитку та сформулювати завдання для покращення цього процесу в межах загальної стратегії розвитку.

На рівні держави необхідно розробити нову національну економічну доктрину, основною метою якої буде створення умов для розвитку інтелектуальної економіки. Довгострокова стратегія економічного розвитку повинна передбачати значні інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації та цифровізацію, що забезпечить більший доступ до знань і створить основу для формування інтелектуальної економіки. Формування творчої особистості з інноваційним мисленням має стати головною метою освітньої системи, з урахуванням якої слід коригувати навчальні плани і програми.

Завдяки інтелектуальному капіталу економіка країни стає більш технологічною та орієнтованою на інновації. Отже, на сучасному етапі розвитку підприємства інтелектуальний капітал є основним фактором, який визначає конкурентоспроможність економічних систем, ставши ключовим ресурсом для розвитку.

Проте, в умовах нестабільності, невизначеності та складності сучасного світу, для досягнення позитивних результатів від використання

інтелектуального капіталу необхідно побудувати систему управління, орієнтуючись на ризик-орієнтований підхід.

Згідно зі звітами Федерації європейських асоціацій управління ризиками (FERMA), ризики все більше впливають на економіку та соціальний розвиток країн. На рисунку 1.8 представлені 10 основних ризиків, які були характерні для економік різних країн у 2022 році. Тому важливо застосовувати ризик-орієнтований підхід до управління інтелектуальним капіталом як набір заходів, спрямованих на зменшення невизначеності, тобто максимізувати контрольовані обставини та мінімізувати неконтрольовані [86].

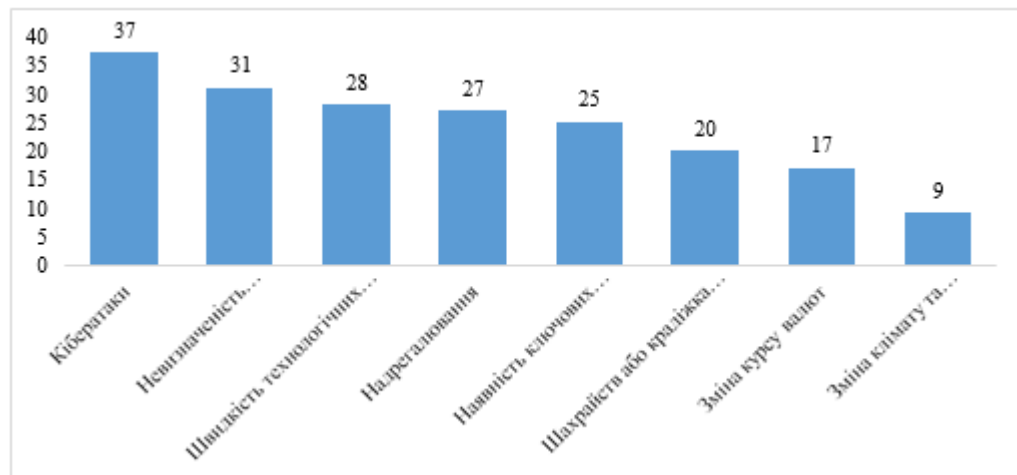


Рис. 1.8 Експертна оцінка важливості топ-10 ризиків
Джерело: складено на основі [86]

Загальний алгоритм функціонування системи управління ризиками, пов'язаними з управлінням інтелектуальним капіталом, можна представити у вигляді послідовного виконання ряду етапів (рис. 1.9) [78, с. 29].

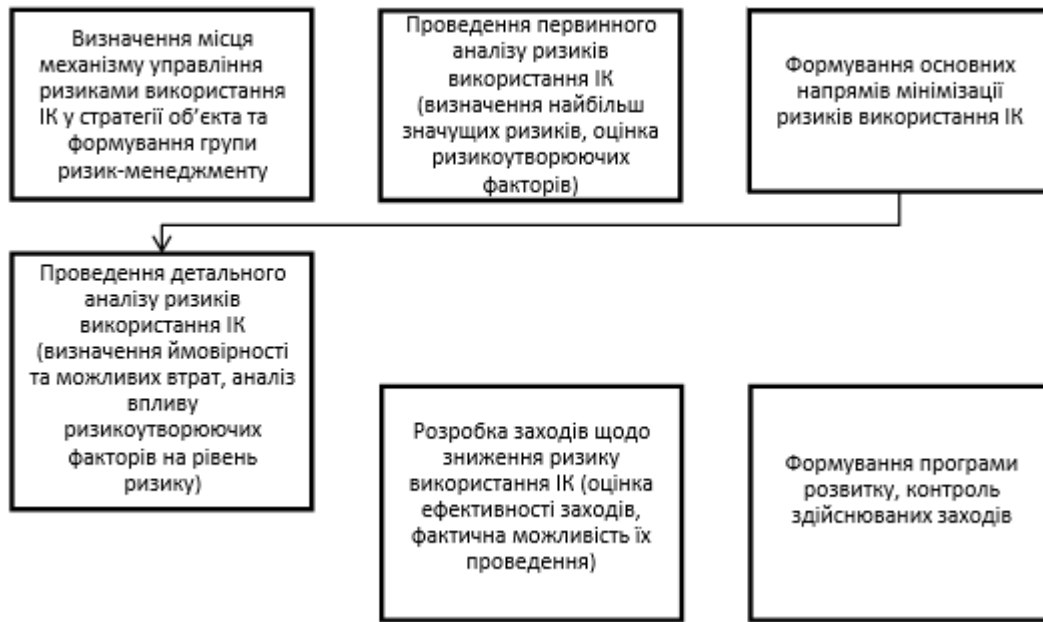


Рис. 1.9 Алгоритм функціонування системи ризик-менеджменту стосовно до управління інтелектуальним капіталом

Джерело: складено на основі [78]

Розглянемо алгоритм та ризики управління інтелектуальним капіталом. Управління інтелектуальним капіталом доцільно організувати на трьох рівнях: макрорівень, мезорівень та мікрорівень, інтегруючи його в стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Для оцінки використання інтелектуального капіталу на макрорівні застосовуються різні індекси розвитку, які визначають рівень його застосування, зокрема індекс глобальної конкурентоспроможності, індекс глобальних інновацій, індекс людського розвитку та індекс цифровізації компаній. Ці індекси розраховуються міжнародними організаціями, що дозволяє порівнювати рівень розвитку країн і ефективність використання їх економічного потенціалу в різних сферах.

У 2022 році Україна займала 57 місце зі 141 у рейтингу інновацій, 46 місце з 129 у рейтингу інновацій, 49 місце з 189 у рейтингу людського розвитку та 49 місце з 189 у рейтингу цифровізації економіки. Вона також посідала 28 місце з 5011 у загальному рейтингу [77]. Варто відзначити, що

рейтинг нашої країни покращився за останній рік, а індекс людського розвитку визнано дуже високим.

На мікрорівні система управління інтелектуальним капіталом включає кілька підсистем (рис. 1.10) [37]:

1. Підсистема управління людським капіталом, яка реалізує такі функції:

- Підвищення рівня освіти та кваліфікації працівників підприємств. Розвиток основних професійних компетенцій і отримання додаткової освіти сприяє постійному професійному розвитку, що є важливою умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. В умовах інформаційної економіки людський капітал відіграє ключову роль у підвищенні вартості підприємства.

- Формування необхідних професійних знань. Цей процес може здійснюватися як власними силами підприємства, так і з залученням зовнішніх консультантів.



Рис. 1.10 Система управління інтелектуальним капіталом підприємства

Джерело: складено на основі [37]

- Розвиток ефективної корпоративної культури, орієнтованої на результат. У контексті управління інтелектуальним капіталом корпоративна культура підприємства відіграє важливу роль. Вона є зв'язуючим елементом між різними підрозділами, допомагає зберігати та передавати корпоративні цінності, правила та норми. Ефективна корпоративна культура сприяє формуванню цінностей персоналу, що включають інноваційність, пошук креативних рішень, нові підходи до виконання завдань і підвищує важливість нематеріальної мотивації.

- Залучення унікальних фахівців. Для успішного формування інтелектуального капіталу підприємства необхідно залучати фахівців, здатних приймати інноваційні та креативні рішення. Ключову роль відіграє

система мотивації, яка повинна враховувати потреби всіх груп персоналу і сприяти максимізації прибутку підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

- Створення ефективної мотиваційної системи. Мотивація є однією з найважливіших функцій управління персоналом. Вона забезпечує підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності навичок і сприяє ефективному використанню людського капіталу підприємства.

1) Підсистема управління структурним капіталом:

У межах цієї підсистеми реалізуються такі функції:

- Захист та ефективне використання прав інтелектуальної власності. Права інтелектуальної власності мають високу цінність в системі нематеріальних активів підприємства і є вирішальними для його ефективної діяльності в умовах "нової економіки". Їх захист є пріоритетом, оскільки інтелектуальний капітал стає головною цінністю підприємства.

- Поліпшення технології виробництва товарів і послуг. На конкурентному ринку саме інновації в технології виробництва товарів забезпечують лояльність споживачів. Без удосконалення технологій розширення на існуючому ринку і вихід на нові ринки стає практично неможливим. Це вимагає значних інвестицій і наявності персоналу, здатного розробляти нові технології.

- Управління інформаційними ресурсами та захист даних. Сучасні інформаційні системи повинні забезпечувати надійний захист інформації. Зусилля HR та IT-відділів мають бути спрямовані на підвищення лояльності персоналу та нейтралізацію загроз, що виникають як зсередини, так і зовні підприємства.

- Впровадження нових методів прийняття управлінських рішень. Адаптація існуючої системи управління підприємством до змінюваних умов повинна відбуватися постійно. Для цього необхідно здійснювати моніторинг бізнес-середовища, в якому працює підприємство, і проводити своєчасні організаційні зміни.

- Підвищення ефективності системи економічної безпеки. Система економічної безпеки повинна забезпечувати запобігання загрозам підприємства, захист інформації та всіх активів, зокрема інтелектуального капіталу. Основними напрямками забезпечення економічної безпеки є: захист матеріальних і фінансових ресурсів, фізичний захист персоналу, захист інтелектуальної власності та інформаційних ресурсів. Розвиток структурного капіталу призводить до економії часу на виконання завдань, швидкого залучення фахівців та бази знань підприємства для вирішення проблем у будь-якому місці чи галузі, підвищення ефективності управління знаннями, автоматизації процесів і ефективної взаємодії між учасниками виробничого процесу. Для цього необхідно створити організаційну структуру, орієнтовану на активний обмін знаннями.

2) Підсистема управління ринковим капіталом.

У рамках цієї підсистеми реалізуються такі функції:

- Ефективне управління брендом. Вартість бренду може значно перевищувати вартість інших активів компанії, тому управління брендом є ключовим елементом у системі інтелектуального капіталу. Це сприяє зростанню його вартості та конкурентоспроможності компанії загалом, а також інтеграції управління фірмовими найменуваннями у загальну стратегію підприємства.

- Забезпечення довгострокових ділових взаємин із клієнтами та постачальниками. На висококонкурентному ринку стабільні ділові відносини з клієнтами та постачальниками є запорукою успіху підприємства в довгостроковій перспективі. Зміцнення цих відносин повинно стати одним із пріоритетів підприємства і здійснюватися регулярно.

- Підвищення ефективності маркетингової та збутової діяльності. Підвищення економічних показників підприємства неможливе без покращення ефективності маркетингу та збуту. Це досягається не лише через довгострокові відносини з клієнтами, але й завдяки наявності унікальних фахівців у сфері маркетингу та продажів.

Розвиток ринкового капіталу в основному зосереджений на розвитку капіталу відносин, що передбачає створення ефективної комунікаційної системи з клієнтами, постачальниками та партнерами, зміцнення відносин з існуючими клієнтами та залучення нових.

В умовах соціально-економічної нестабільності в Україні підприємства повинні враховувати та оцінювати можливі ризики на всіх етапах управлінського циклу, особливо в контексті компонентів інтелектуального капіталу [33, с. 76]

Таблиця 1.11

Ризик-фактори, що впливають на процес управління інтелектуальним капіталом

Функції менеджменту	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Інвестиції в розвиток людини.	Незбалансованість інвестиційних проектів у різні напрямки, відсутність у підприємницької структури подібних проектів.	Невідповідність цілей інвестування і ресурсного забезпечення.	Ментальні пастки, пов'язані з обґрунтуванням ефективності інвестиційних проектів.	Нецільове використання інвестиційних ресурсів, відсутність контролю на всіх стадіях.
Інтелектуальний людський капітал.	Недостатня відповідність освітніх програм та засобів навчання вимогам існуючого етапу розвитку та потребам товариства.	Недостатня освоєння освітніх програм.	Формування фіктивного інтелектуального капіталу в результаті номінального відношення до процесу навчання.	Нерозвиненість системи KPI.
Довіра, інвестиційна привабливість, взаємини з клієнтами, інформаційна прозорість, організаційна культура.	Відсутність цілеспрямованих програм з підвищення рівня довіри між суб'єктами економічних відносин.	Нерозвиненість технологій зв'язків з громадськістю інвесторами.	Ментальні пастки, пов'язані з низьким рівнем довіри до бізнесу та держави.	Відсутність чітких показників контролю, нерозвиненість/різноспрямованість методик оцінки.
Об'єкти інтелектуальної власності, штучний інтелект, технічне та програмне забезпечення.	Неможливість прогнозування результату на початкових етапах розробки. Невідповідність запитів користувачів табачення розробників.	Відсутність/нерозвиненість інфраструктури розвитку інтелектуальної власності та штучного інтелекту. Дилема	Невідповідність системи винагороди розробників та правоволодіння. Небажання переходити на нові технології.	Невизначеність отримання результату породжує невизначеність показників кількісної оцінки якості об'єктів.

Джерело: сформовано на основі [33]

Таким чином, ризики використання інтелектуального капіталу на мікрорівні є очевидними на всіх етапах циклу управління та повинні бути включені в політику довгострокового сталого розвитку для створення стійких конкурентних переваг.

Практичні рекомендації для мінімізації ризиків управління інтелектуальним капіталом включають наступне:

1. Впровадження в організаційну культуру практик, які сприяють високому рівню креативності серед співробітників. Це може включати мозкові штурми, спільноти практиків, аналіз польотів, менторські програми, семінари, курси, внутрішні та зовнішні конференції, ротацію персоналу та індивідуальні плани розвитку.

2. Формування організаційної структури, що враховує передові форми управління знаннями. Потрібно створювати відділи управління знаннями, мережеві організації, стратегічні альянси та оцінювати ризики на всіх етапах і напрямках бізнес-процесів корпоративної структури.

3. Розширення можливостей використання комунікаційних технологій. Це включає зв'язки з громадськістю, інвесторами та ЗМІ для підвищення рівня довіри між учасниками внутрішніх і зовнішніх економічних процесів.

4. Розроблення програм мотивації персоналу. Системи мотивації повинні сприяти створенню та використанню результатів інтелектуальної діяльності.

5. Дотримання норми інноваційного розвитку. Темпи зростання інтелектуального капіталу повинні перевищувати темпи зростання основного капіталу.

Отже, використання ризик-орієнтованого підходу дозволяє спроектувати процеси управління знаннями так, щоб максимально контролювати негативні явища і використовувати можливості, що виникають через зміни зовнішнього середовища【33, с. 76】.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «ГРОНА»

2.1 Організаційно-економічної характеристика діяльності ТОВ «Грона»

ТОВ «Грона» — один з провідних виробників печива в Україні, що розташоване за адресою: вулиця Залізнична, 10, місто Сквир, Київська область [66].

Компанія володіє сучасним високотехнологічним обладнанням та має кваліфікований штат спеціалістів. Її виробничі потужності та оптимізована система доставки дозволяють регулярно постачати печиво в необхідних кількостях офіційним представникам. Виробничий процес автоматизовано на всіх етапах. Зокрема, для покращення ефективності управлінської діяльності компанія впровадила систему управління, яка відповідає міжнародним стандартам та адаптована до специфіки українського ринку та виробництва. Система контролю якості продукції ретельно перевіряє кожен етап виробництва.

Відповідність продукції та управлінських систем компанії підтверджена міжнародними та національними сертифікатами.

Місія «Грона» полягає у виробництві оригінальних і високоякісних кондитерських виробів, що приносять радість споживачам. Компанія орієнтована на постійний розвиток і співпрацю з партнерами, організовує навчання, семінари та консультації, забезпечуючи поставки лише оригінальної продукції найвищої якості. Мета компанії — виробляти доступну для всіх продукцію високої якості. Для цього «Грона» активно розвивається і зростає.

Додаткові відомості про підприємство наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні дані ТОВ «Грона»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Грона»
Код ЄДРПОУ	21178239
Дата реєстрації	31.10.1995
Контактна інформація	Україна, 09001, Київська область, Білоцерківський район, місто Сквиря, вулиця Залізнична, будинок 10. Тел: +380 (45) 685-23-73 Веб сторінка: http://www.grona.ua/uk/
Уповноважені особи	Левенчук Ніна Михайлівна – директор
Види діяльності	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
Форма власності	Недержавна власність
Перелік засновників юридичної особи	Тарасенко Ігор Анатолійович Київська обл., Сквирський р-н, м. Сквиря, вул. Рози Люксембург. Внесок: 2 253 000.25 грн, 50,0% Тарасенко Ірина Петрівна Харківська обл., м. Харків, вул. Гвардійців-Широнінців. Внесок: 2 253 000.25 грн, 50,0%
Розмір статутного капіталу	4 506 000 грн
Податковий борг	Відсутній

Джерело: складено на основі [66]

ТОВ «Грона» має кілька важливих сертифікатів та документів, які підтверджують високу якість її продукції та відповідність міжнародним стандартам:

1. ISO 22000:2005 — Сертифікат, що підтверджує повну відповідність роботи компанії міжнародним стандартам управління безпекою харчових продуктів. Це гарантує, що компанія дотримується строгих вимог безпеки та якості на всіх етапах виробництва.
2. FSSC 22000 — Сертифікат, який підтверджує відповідність продукції міжнародним стандартам безпеки. Цей сертифікат дозволяє компанії контролювати безпеку продукції на всіх рівнях, що є важливим для збереження якості та безпеки її товарів.
3. Євразійська відповідність — Продукція компанії сертифікована на відповідність вимогам євразійських стандартів через систему ЕАС (Євразійського економічного союзу), що забезпечує безпеку та якість товарів

на міжнародному рівні.

4. Гігієнічний висновок — Документ, який підтверджує відповідність продукції санітарно-гігієнічним нормам України. Цей висновок видається в системі санітарно-епідеміологічної експертизи та є гарантією того, що продукція компанії відповідає вимогам щодо безпеки для споживачів.

Компанія «Грона» використовує передові технології та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Її продукція, така як печиво зятяжне, печиво «Крекер», здобне листкове, печиво «Сандвіч» та цукрове печиво.

Організаційна структура управління компанії є лінійно-функціональною (рис. 2.1), що забезпечує ефективне функціонування та управління усіма аспектами бізнесу.

Виробничі потужності «Грони» оснащені високотехнологічними лініями, поставленими провідними європейськими компаніями. Завдяки інноваційному обладнанню компанія здатна випускати унікальні кондитерські вироби, які не мають аналогів на ринку.

Компанія ТОВ «Грона» активно інвестує в навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу, що є важливою складовою її стратегії розвитку. Всі структурні підрозділи та категорії працівників мають доступ до системи навчання, що дозволяє постійно підвищувати рівень професіоналізму та компетентності співробітників.

Особливу увагу компанія приділяє регулярній атестації робочих місць і посад, що дозволяє оцінити ефективність роботи співробітників, відповідність їх кваліфікації вимогам посад та забезпечення безпеки праці. Цей процес дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й створити сприятливі умови для професійного росту працівників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Інвестиції у навчання та кваліфікацію персоналу є важливим аспектом забезпечення стабільного розвитку компанії, підтримки високих стандартів якості продукції та ефективного використання інтелектуального капіталу на

всіх рівнях діяльності.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Грона»
Джерело: складено на основі [66]

На підприємстві ТОВ «Грона» застосовуються дві основні форми контролю: фінансова та адміністративна (оперативна та тактична). Обидві форми контролю сприяють забезпеченню ефективності діяльності компанії та її стабільному розвитку.

1. Фінансовий контроль здійснюється шляхом отримання фінансової звітності від суб'єктів господарювання, що дає змогу відстежувати основні економічні показники, такі як:

- Розмір прибутку;
- Собівартість продукції;
- Співвідношення цих показників до чистого обсягу продажів;
- Ефективність капітальних вкладень;
- Розмір власних коштів;
- Платоспроможність і ліквідність підприємства.

Цей контроль дозволяє оцінити фінансовий стан компанії та забезпечити ефективне використання ресурсів для досягнення запланованих результатів.

2. Адміністративний контроль орієнтований на забезпечення виконання виробничої програми, визначеної поточним плануванням. Він сприяє досягненню тактичних цілей шляхом максимального використання

наявних ресурсів та є невід'ємною частиною довгострокового планування. Цей контроль охоплює моніторинг оперативних процесів на всіх етапах виробництва, що дає змогу швидко коригувати діяльність для забезпечення досягнення цілей.

Підбір та контроль персоналу:

- Підбір персоналу здійснюється через детальний аналіз ділових, професійних знань і навичок працівників, їх попереднього досвіду, здатності до навчання та навчання на місці. Для дефіцитних професій компанія підвищує оплату праці, що дозволяє залучити кваліфікованих фахівців.
- Випробувальний термін застосовується для перевірки відповідності новоприйнятих працівників до вимог посад, що дозволяє відразу оцінити їх потенціал та ефективність.

Автоматизація контролю:

- Технологічні процеси на ТОВ «Грона» автоматизовані, що забезпечує високий рівень контролю та відповідність продукції європейським та світовим стандартам. Поточний і кінцевий контроль автоматизуються на всіх етапах виробництва, що сприяє високій якості продукції та збереженню репутації компанії на ринку.

Завдяки впровадженню таких форм контролю та систем підбору та оцінки персоналу, ТОВ «Грона» здатне ефективно управляти виробничими процесами, фінансами і забезпечувати сталий розвиток компанії.

ТОВ «Грона» активно працює над створенням позитивного іміджу та підтримкою своєї репутації. Підприємство відоме висококваліфікованим персоналом, сучасним дизайном внутрішніх приміщень, доглянутими територіями та продукцією високої якості. Особливу увагу компанія приділяє саме якості продукції та її різноманіттю. За роки своєї діяльності «Грона» зарекомендувала себе як стабільний та надійний партнер, якому довіряють не тільки споживачі, але й ділові партнери. Це сприяло зміцненню її іміджу в ділових колах.

В умовах ринкової економіки основною метою компанії є задоволення

потреб своїх клієнтів, тому «Грона» активно досліджує смаки та уподобання споживачів, щоб краще їх задовольняти. Споживачами продукції є громадяни України різних вікових і соціальних груп.

Продажі продукції компанії охоплюють Київську, Тернопільську, Івано-Франківську, Рівненську, Львівську, Чернівецьку та Закарпатську області, а також були здійснені одноразові поставки в інші регіони країни. «Грона» співпрацює з усіма категоріями клієнтів: оптовими покупцями, магазинами, приватними підприємцями. Найбільшу частку в продажах займають такі партнери, як ТзОВ «Терра-Ів», ТзОВ «Галицька торгова компанія» та ТзОВ «Парнас», з якими компанія підтримує стабільні довготривалі зв'язки. Продукція компанії продається в різних містах України, таких як Хмельницький, Львів, Київ, Житомир, Рівне та інші.

Попри жорстку конкуренцію з боку таких компаній, як ТМ «Ярич» та ТОВ «ТерА», «Грона» займає лідируючу позицію на ринку центральної України у своїй категорії товарів. Серед переваг компанії — багаторічний досвід роботи, стабільні зв'язки з оптовими покупцями та надійними постачальниками. Є значні можливості для розширення ринку та збільшення частки продажів за рахунок географічного розширення та коригування структури продажів у різних регіонах.

Наступний етап аналізу включатиме оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства на основі даних за 2020-2022 роки, які подано у таблиці 2.2. Ці показники будуть використані для подальших розрахунків та оцінки ефективності діяльності компанії.

Таблиця 2.2

**Основні показники фінансово-господарської діяльності
підприємства ТОВ «Грона» за 2020-2022 рр., 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

Джерело: складено автором на основі річної звітності ТОВ «Грона»

У період з 2020 по 2022 рік оборотні активи компанії щорічно зростали: у 2021 році вони збільшились на 34,47% порівняно з 2020 роком, а в 2022 році — на 56,97% у порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про зростання обсягів надання послуг та розширення зв'язків компанії.

Необоротні активи в 2021 році виросли на 72,6%, що еквівалентно 187 830 тис. грн, але в 2022 році вони зменшились на 5,84%, або 26 694 тис. грн. Зростання необоротних активів було пов'язане з розширенням основних засобів, хоча частина обладнання зазнала значного морального і фізичного зносу (у 2020 році цей показник становив 42,3%).

Власний капітал компанії у 2021 році збільшився на 49,7%, а в 2022 році — на 14,66%. Що стосується поточних зобов'язань, то вони виросли на 15,51% у 2021 році та на 143,6% у 2022 році, що вказує на збільшення залежності компанії від ринку з високою конкуренцією, що є негативним фактором.

Чистий прибуток ТОВ «Грона» у 2021 році впав на 86,42% порівняно з 2020 роком, досягнувши 9 338 тис. грн, але вже у 2022 році він зріс до 113 832 тис. грн, що свідчить про поліпшення фінансових результатів. Зниження прибутку у 2021 році було спричинено значним скороченням інших операційних доходів та збільшенням операційних витрат. Однак, компанія змогла відновити прибутковість завдяки розширенню асортименту послуг і підвищенню цін. Дохід від реалізації продукції також демонструє позитивну динаміку, зростаючи на 10,43% у 2021 році та на 4,43% у 2022 році.

У 2021 році валовий дохід зменшився на 8% (12 366 грн), а в 2022 році — на 22,58% (31 788 грн) у порівнянні з попереднім роком, складавши 108 980 тис. грн. Витрати на збут у 2021 році знизились на 35,20%, але у 2022 році зросли на 98,43%, що відповідало збільшенню на 45 439 тис. грн. Адміністративні витрати демонструють постійне зростання: у 2021 році вони підвищились на 150,5% порівняно з 2020 роком, а в 2022 році — на 25,24% (11 882 грн) порівняно з 2021 роком.

Для оцінки забезпеченості підприємства основними засобами були використані показники, такі як фондомісткість, фондозабезпеченість, та коефіцієнт реальної вартості основних засобів, що перебувають у власності підприємства (Ку). Оптимальний рівень цього коефіцієнта не повинен бути нижчим за 0,5. Розрахунки показників наведено в таблиці 2.3.

Аналіз результатів вказує, що підприємство має достатньо основних засобів. Фондомісткість у 2022 році зросла на 0,07 порівняно з 2021 роком. Показник фондоозброєності також зріс на 194,39 одиниць (з 687,6 до 881,99), що є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.3

Показники стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «Грона» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення		Темп прирост у %
	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

Джерело: складено автором на основі річної звітності ТОВ «Грона»

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів, що належать підприємству, показав негативну динаміку, знижуючись до 0,32 у 2022 році, що є нижчим за нормативне значення 0,5. Протягом усього періоду цей показник залишався нижчим за стандартний рівень. Коефіцієнт зносу основних засобів, хоча і зменшився, залишається на прийнятному рівні, що є позитивною тенденцією, оскільки його нормативне значення має бути менше 0,5. Коефіцієнт придатності основних засобів, придатних для експлуатації, демонструє зростання, що є сприятливою ознакою. Однак фондовіддача активів поступово знижується, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів і є негативним показником для підприємства. Також спостерігається зниження рентабельності основних засобів, що вказує на неефективне використання активів.

У цьому розділі також буде корисно розглянути показники ділової активності ТОВ «Грона», наведені в таблиці 2.4. Зниження коефіцієнтів

оборотності оборотних активів та оборотності запасів вказує на уповільнення оборотності: у 2020 році запаси здійснили 31,80 оборотів, у 2021 — 23,9, а в 2022 — 17,46 оборотів.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ «Грона»

Показник	Рік			Відхилення		Темп приросту у %
	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

Джерело: складено автором на основі річної звітності ТОВ «Грона»

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знижувався у 2021 році, але в 2022 році зріс до 74,9. Це може вказувати на те, що дебітори стали частіше оплачувати свої борги або зменшувати заборгованість. Натомість коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшується з кожним роком. Коефіцієнт тривалості одного обороту показує збільшення часу обороту з 168,96 до 296,29 днів протягом аналізованого періоду. Це означає, що дебіторська заборгованість надходить швидше (4,87 дні у 2022 році), ніж погашається (95,58 днів у 2022 році).

Коефіцієнт кредиторської заборгованості у 2020 році становив 12,84, у 2021 році — 12,44, а в 2022 році — 3,82. Така динаміка свідчить про значне

покращення роботи з дебіторами, але також вказує на тенденцію до збільшення закупівель компанії в кредит.

Наступним кроком буде аналіз платоспроможності та ліквідності ТОВ «Грона», що дозволить оцінити фінансову стійкість підприємства та визначити ліквідність за різними групами активів. У таблиці 2.5 наведено розрахунок показників ліквідності.

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності ТОВ «Грона»

Показник	Оптимальне значення	Рок и			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

Джерело: складено автором на основі річної звітності ТОВ «Грона»

За результатами аналізу даних, наведених у таблиці 2.5, можна зробити висновок, що ТОВ «Грона» забезпечує достатній рівень ліквідності. Проте спостерігається значне погіршення показників ліквідності у період з 2020 по 2022 рік, що відображається на темпі зниження показника, який становить - 25,02%. Подібна тенденція спостерігається і для коефіцієнта поточної ліквідності, що зменшився на 24,98% за цей період.

Також варто зазначити значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, який, незважаючи на значне зниження в 2022 році, залишається на рівні 0,669, що є достатньою гарантією для запобігання втратам ліквідності завдяки високому залишку грошових коштів у структурі активів компанії. Однак ризики щодо ліквідності можуть виникнути через проблеми, що виникають у процесі бізнес-аналізу (зокрема, зниження коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості), що позначається на балансі активів і пасивів підприємства.

Далі ми розглянемо платоспроможність ТОВ «Грона» за 2020-2022 роки, наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз платоспроможності ТОВ «Грона»

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 левериджу	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

Джерело: складено автором на основі річної звітності ТОВ «Грона»

Згідно з даними, наведеними в таблиці 2.6, коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «Грона» за аналізований період показав зростання, що свідчить про покращення фінансового стану компанії та зменшення її залежності від зовнішнього фінансування. У 2022 році цей коефіцієнт досяг рівня 2,057, що вказує на високу фінансову стійкість та здатність компанії здійснювати свою діяльність у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнти фінансової незалежності ТОВ «Грона» протягом періоду коливалися від 0,38 до 0,47. У 2021 році показник зріс на 0,088, а в 2022 році знизився на 0,01, досягнувши рівня 0,372.

Аналіз показників платоспроможності вказує на стабільний рівень фінансової стійкості з частковим погіршенням у 2022 році, що відзначено в більшості показників. Варто зазначити, що у 2022 році власний капітал ТОВ «Грона» майже вдвічі перевищив рівень боргу. Також компанія поступово збільшує обсяги довгострокових кредитів, що видно з поступового зростання коефіцієнта фінансового левериджу (у 2020 році — 0,018, у 2021 році — 0,019, у 2022 році — 0,022), однак ці показники не перевищують 0,25.

Аналіз наданих даних дозволяє зробити висновок, що показник рентабельності продукції демонструє найбільш стабільну динаміку поступового зростання. Зокрема, у 2022 році рентабельність основної діяльності збільшилася на 4% порівняно з 2021 роком, досягнувши 0,88, а за три роки цей показник зріс на 98,2%.

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності ТОВ «Грона»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	
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

Джерело: складено автором на основі річної звітності ТОВ «Грона»

Загалом, можна зробити висновок, що ТОВ «Грона» демонструє стабільний економічний стан, зокрема у сфері майнового потенціалу, фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та рентабельності. Однак, значним ризиком для підприємства є надмірне використання кредитних ресурсів, що може негативно вплинути на загальну фінансову стійкість компанії та створити загрози для її подальшої діяльності.

Незважаючи на це, ефективність роботи ТОВ «Грона» залишається високою, а рентабельність власного капіталу коливається в межах 2,5-1,5 років. Аналіз фінансових результатів вказує на те, що, попри щорічне зростання продажів, у 2022 році ефективність діяльності знизилась, що, ймовірно, пов'язано з нестабільною ситуацією в Україні, зокрема через початок повномасштабного вторгнення Росії.

2.2 Оцінка інтелектуального капіталу підприємства ТОВ «Грона»

Ключовим етапом аналізу інтелектуального капіталу підприємства є оцінка його забезпеченості трудовими ресурсами та аналіз руху робочої сили в різних виробничих підрозділах. Основні завдання цього етапу включають визначення складу та структури персоналу, рівня забезпеченості підприємства робочою силою, кількісним та кваліфікаційним складом адміністративно-управлінського персоналу, а також рухом робочої сили на підприємстві.

ТОВ «Грона» при організації своєї виробничої діяльності керується

основними нормативно-правовими актами, що регламентують трудові відносини. До таких документів належать «Кодекс законів про працю України», Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про охорону праці».

На підприємстві діє комплекс нормативно-правових актів, що регулюють питання охорони праці, включаючи рішення та постанови Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, а також інструкції та документи, видані профспілковими організаціями, що визначають умови праці, наявність небезпечних факторів та відповідні заходи безпеки.

Основними компонентами інтелектуального капіталу є людський капітал, організаційний капітал та соціально-репутаційний капітал.

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



Рис. 2.2 Інструменти впливу на ІК в ТОВ «Грона»

Джерело: складено на основі [66]

Основними завданнями управлінського процесу на підприємстві є:

- оптимізація структури інтелектуального капіталу, підтримка

балансу між його різними компонентами та встановлення ефективних взаємозв'язків між ними;

- забезпечення безперервного вдосконалення інтелектуального капіталу, інтеграція всіх етапів цього процесу в єдиний цикл, усунення перешкод між етапами;
- досягнення максимальних результатів діяльності підприємства при мінімальних витратах інтелектуального капіталу;
- підвищення цінності інтелектуального капіталу для організації.

Далі розглянемо специфіку складових інтелектуального капіталу на прикладі ТОВ «Грона».

Таблиця 2.8

Склад середньооблікової чисельності ТОВ «Грона»

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %
				2020/2021	2021/2022	
середньооблікова чисельність, чол. всього.	43	48	452	53	-33	-6,8
У тому числі:						
Адміністративний персонал	31	37	32	6	-5	-13,5
Виробничий персонал	60	63	58	3	-5	-7,9
Допоміжний персонал	34	44	362	99	-78	-17,7
	1	0				

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.9

Плинність кадрів ТОВ «Грона»

Найменування показника	2020	2021	2022	Відхилення від 2022 р.		Темп прирост у %
				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 ($\frac{Ч_{п}}{Ч} * 100$), %	19,7	12,6	10,0	-7,1	-3	-49,2
Коефіцієнт щодо звільнення працівників ($\frac{Ч_{з}}{Ч} * 100$), %	7,4	15,3	17,0	7,9	2	129,7
Коефіцієнт плинності кадрів ($\frac{Ч_{пл}}{Ч} * 100$), %	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

Джерело: розраховано автором

Згідно з даними таблиці 2.9, у 2022 році середньоспискова чисельність працівників зменшилась на 33% порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт прийому працівників досяг найвищого рівня у 2020 році, після чого знизився, і в 2022 році становив лише 10%. Коефіцієнт звільнення працівників з 2020 по 2022 рік збільшився на 130%, а коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році досяг рекордних 7,7%.

Аналізуючи динаміку та структуру витрат на персонал ТОВ «Грона» за останні три роки (табл. 2.10), можна зазначити, що за період з 2020 по 2022 рік сукупні витрати на персонал зменшилися на 3,4%. Основну частину

витрат складає заробітна плата — 64,8%. У структурі фонду оплати праці наступним чином розподіляються витрати:

- 6,3% — премії за виробничі результати та 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 та стаж роботи;
- 2,8% — нерегулярні премії.

Таблиця 2.10

Витрати на персонал ТОВ «Грона» за 2020-2022 рр.

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 грошовій формі	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

Джерело: розраховано автором

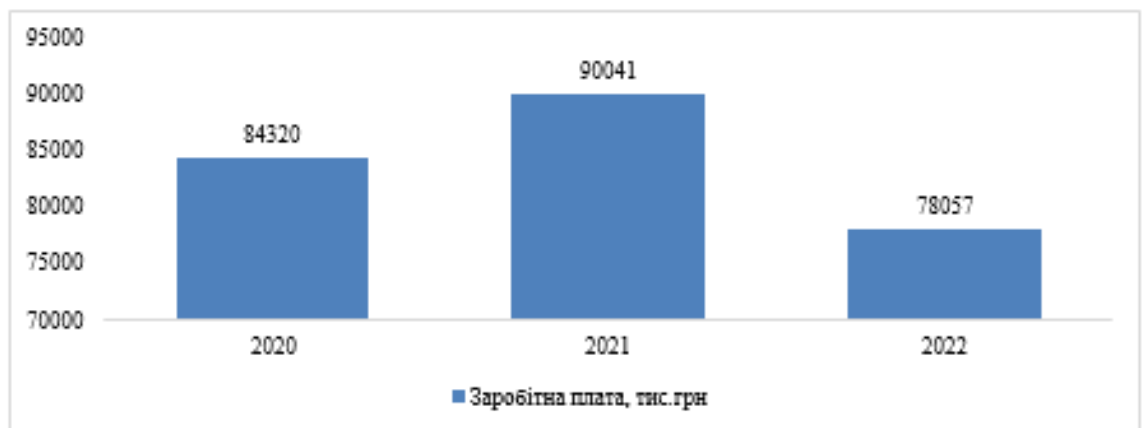


Рис. 2.3 Динаміка заробітної плати співробітників ТОВ «Грона»
Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Таким чином, згідно з наведеними даними, заробітна плата у 2022 році зменшилася на 7,4% порівняно з 2021 роком.

У рамках управління клієнтським капіталом ТОВ «Грона» активно взаємодіє з клієнтами через різноманітні інформаційні канали, включаючи офіційні інтернет-портали, соціальні мережі компанії, а також корпоративні видання. З 2016 року компанія щорічно публікує звіт про сталий розвиток, дотримуючись міжнародних стандартів розкриття нефінансових показників.

З вересня 2018 року у ТОВ «Грона» функціонує корпоративне телебачення, яке охоплює культурно-розважальні, інформаційні та аналітичні матеріали.

Оцінка людського капіталу ТОВ «Грона» за 2021-2022 роки (табл. 2.11) показує, що в 2022 році кількість працівників зменшилась, що вплинуло на інтенсивність підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Це можна пояснити початком повномасштабного вторгнення на територію України. Крім того, не всі працівники отримували додаткове матеріальне та моральне стимулювання за свою працю.

Таблиця 2.11

Оцінка людського капіталу ТОВ «Грона» за 2021-2022 рр.

Показник и	2021 рік	2022 рік	Відхилен ня	Темп прирост $y, \%$
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

Джерело: розраховано автором

За умови зростання продуктивності праці на одного співробітника спостерігається тенденція до зменшення заробітної плати працівників, збільшення частки працівників, які працюють без лікарняних, а також скорочення кількості працівників, які підвищують кваліфікацію протягом року. Це свідчить про зниження вмотивованості персоналу та їхнього професійного розвитку. Отже, в цій сфері ТОВ «Грона» необхідно вдосконалити свою діяльність і впровадити стимулюючі заходи, які будуть

розглянуті у третьому розділі.

Наступним етапом оцінки інтелектуального капіталу є аналіз структурного капіталу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка структурного капіталу ТОВ «Грона»

Показник и	2021 рік	2022 рік	Відхилен ня	Темп прирост у, %
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

Джерело: розраховано автором

Згідно з таблицею 2.12, підприємство має дозвіл на здійснення діяльності з виробництва кондитерських виробів із застосуванням машин, механізмів та устаткування підвищеної небезпеки. Кількість ліцензій за період 2021-2022 років залишилася незмінною і складає 13 ліцензій. Серед розроблених продуктів – кондитерські вироби. Оскільки витрати на

інформаційні системи та технології складають незначну частку від доходу, спостерігається високий відсоток втрат робочого часу та коштів. Також є скарги від клієнтів. Таким чином, робота з розвитку структурного капіталу потребує вдосконалення.

На заключному етапі проведемо оцінку третьої складової інтелектуального капіталу – оцінку споживчого капіталу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка споживчого капіталу ТОВ «Грона»

Показник и	2021 рік	2022 рік	Відхилен ня	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	-	-

Джерело: розраховано автором

Згідно з таблицею 2.13, більшість показників, що відображають споживчий капітал, знизились у 2022 році порівняно з 2021 роком. Кількість покупців і замовників-юридичних осіб зменшилась на 9%, обсяги замовлень скоротились на 1,6%, а витрати на рекламні акції зменшилися на 35 614,8 грн.

Отже, оцінка інтелектуального капіталу свідчить про наявність певних недоліків, які виникли через недостатньо ефективне управління

інтелектуальним капіталом. Тому наступним етапом є оцінка інтелектуального капіталу ТОВ «Грона».

Для цього застосовуються два методи: балансовий підхід (метод Тобіна) та підхід віддачі на активи (метод VAIC за А. Пулик). Метод Тобіна є одним із найбільш надійних для комплексної оцінки інтелектуального капіталу.

Для визначення ринкової вартості компанії можуть бути використані три підходи:

1. Підхід на основі активів, де вартість компанії визначається як сума вартості всіх активів, з яких складається повний комплекс активів, за мінусом зобов'язань.

2. Дохідний підхід (DCF), при якому вартість капіталу обчислюється як сума дисконтованих чистих грошових потоків за фіксований період часу і кінцевої вартості з урахуванням інвестицій.

3. Ринковий підхід, який передбачає оцінку вартості компанії шляхом порівняння з іншими підприємствами.

Для ТОВ «Грона» вибрано дохідний підхід, оскільки він найбільше підходить для даної компанії.

Розрахунок норми дисконту:

- У 2020 році річна норма дисконту становила: 20% (доходи інвестора) + 43,3% (інфляція на валютному ринку) + 3% (премія за ризик) = 66,3%.

- У 2021 році: 25% + 12,4% + 3% = 40,4%.

Розрахунок середньоквартальної норми дисконту: Якщо періоди дисконтування не є річними, річну норму дисконту перераховують за формулою:

$$r_k = \left(\sqrt[4]{1 + \frac{r}{100}} - 1 \right) \times 100\%$$

Наприклад, для 2020 року:

$$r_{2020} = \left(\sqrt[4]{1 + \frac{66,3}{100}} - 1 \right) \times 100\% = 16,6\% \text{ на квартал.}$$

Розрахунки норми дисконту для першого та другого кварталів 2021 року, а

також чистий грошовий потік для 2020-2022 років для ТОВ «Грона», наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Розрахунок дисконту та чистого грошового потоку організації ТОВ
«Грона», тис грн**

2020				
рік				
Квартал	1	2	3	4
Норма дисконту	1	0,9	0,82	0,75
EBIT	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
EBIT	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
EBIT	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

Джерело: розраховано автором

Для визначення величини дисконтованих грошових потоків з урахуванням ризику, інфляції та доходу інвестора використовуємо дисконтовані грошові потоки, що враховують зазначені фактори. Цей процес включає використання розрахованої норми дисконту, яку ми знайшли раніше (для 2020 і 2021 років), для визначення теперішньої вартості грошових

потоків у кожному періоді.

Кроки для розрахунку:

1. Розрахунок дисконтованих грошових потоків для кожного періоду (року):

$$DCF_t = \frac{(1 + \frac{100}{r})^t}{CF_t}$$

де:

- DCF_t — дисконтовані грошові потоки на період t ,
 - CF_t — грошові потоки на період t ,
 - r — річна норма дисконту (з розрахунку),
 - t — кількість років (період).
2. Підсумок усіх дисконтованих грошових потоків за весь період.
3. Врахування інфляції, ризику та доходу інвестора: Якщо потрібно, ці фактори включаються в розрахунок норми дисконту (як ми робили раніше).

Для точних розрахунків необхідні значення грошових потоків на кожен рік (які є в таблиці 2.15). Проте, якщо ці значення відсутні в наданих даних, треба буде мати їх для подальших розрахунків.

Якщо ви надасте ці значення або бажаєте провести певні обчислення на конкретних даних, я можу допомогти з розрахунками.

Таблиця 2.15

Розрахунок вартості організації ТОВ «Грона»

за 2020-2022 рр., 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

Джерело: розраховано автором

Отже, згідно з даними таблиці 2.15, можна зробити висновок, що

вартість організації ТОВ «Грона» за період з 2021 по 2022 рік знизилася. Це зниження пов'язане з нестабільною ситуацією в Україні, зокрема з початком повномасштабного вторгнення Росії, що мало значний негативний вплив на фінансові результати та загальний економічний стан підприємства.

Таблиця 2.16

**Розрахунок коефіцієнта Тобіна в організації ТОВ «Грона»
за 2020-2022 рр.,**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилен ня 2022/2020
Ринкова капіталізація (тис грн.)	1499651	1525760	2999261	149961 0
Балансова вартість активів організації (тис. грн.)	672832	1003423	1294599	621767
Значення коефіцієнта Тобіна	2,23	1,52	2,3 2	0,09

Джерело: розраховано автором

Згідно з отриманими даними, можна зробити висновок, що в 2022 році ТОВ «Грона» ефективно генерувало інтелектуальний капітал. Значення коефіцієнта Тобіна, що у 2020 році становило 2,23, у 2022 році збільшилось до 2,32, що свідчить про позитивну динаміку в створенні інтелектуального капіталу.

Далі, для розрахунку інтелектуального капіталу (ІК) ТОВ «Грона» за 2020-2022 роки використаємо методику інтелектуальної доданої вартості (VAIC) Анте Пулик. Для цього наводяться основні показники, які використовуються для визначення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Основні показники для визначення коефіцієнта

Показники	Умовне позначення	Умовні одиниці	Значення		
			2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5	6
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	HC	тис грн.	84320	90041	78057
Балансова вартість чистих матеріальних активів організації	CE	тис грн.	672832	1003423	1294599

Джерело: розраховано автором

Розрахунок інтелектуального коефіцієнта доданої вартості (VAIC) для 2020 року проводиться за наступними формулами:

1. $VA_{2020} = 936,719 - 756,060 = 180,659$ тис. грн.
2. $HCE_{2020} = 180,659 / 84,320 = 2,14$
3. $SC_{2020} = 180,659 - 84,320 = 96,339$ тис. грн.
4. $SCE_{2020} = 96,339 / 180,659 = 0,53$
5. $ICE_{2020} = 2,14 + 0,53 = 2,68$
6. $CEE_{2020} = 180,659 / 672,832 = 0,27$
7. $VAIC_{2020} = 2,68 + 0,27 = 2,94$

Аналогічно проводиться розрахунок для 2021 і 2022 років. Результати цих розрахунків представлені в таблиці 2.18.

Ці коефіцієнти дозволяють оцінити ефективність використання інтелектуального капіталу ТОВ «Грона» за кожен рік та порівняти зміни в його використанні в різні роки.

**Інтелектуальна вартість ТОВ «Грона» за 2020-2022 рр.на основі
методики VAIC**

Показники	Значення			Відхилення		Темп прирост у, %
	2020 р. 2	2021 р. 3	2022 р. 4	2021- 2020 5	2022- 2021 6	2022/2020 7
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

Джерело: розраховано автором

У 2022 році на ТОВ «Грона» спостерігається зростання доданої вартості (VA) на 73,516 грн., що обумовлено зростанням цін та інфляцією в країні. Ефективність людського капіталу в 2022 році зросла і досягла рівня 2,56. Значення коефіцієнта ефективності структурного капіталу (SCE) у 2020 році становило 0,53, а в 2022 році – 0,61, що свідчить про більш ефективне використання структурного капіталу на підприємстві.

Підприємство продемонструвало покращення в управлінні інтелектуальним капіталом, про що свідчить зростання коефіцієнта

інтелектуального капіталу з 2,68 у 2020 році до 3,17 у 2022 році. Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості (VAIC) становив 2,94 у 2020 році, 1,82 у 2021 році та 3,33 у 2022 році, що вказує на певні коливання, проте загальний тренд є позитивним.

Аналіз за двома методами (коефіцієнт Тобіна та метод VAIC) показує тенденцію до зростання показників інтелектуального капіталу за період 2020-2022 років. За першим методом результати є позитивними, і ТОВ «Грона» виглядає привабливим для інвесторів. Проте, за методом Анте Пулик, інтелектуальний капітал зменшився у 2021 році до 1,82, але в 2022 році відновився до 3,33.

Таким чином, загальний аналіз вказує на те, що ТОВ «Грона» ефективно нарощує свій інтелектуальний капітал, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку підприємства. Однак компанії слід звернути увагу на удосконалення використання своїх інтелектуальних ресурсів для досягнення ще кращих результатів у майбутньому.

2.3 Аналіз управління інтелектуальним капіталом на ТОВ «Грона»

Інтелектуальний капітал ТОВ «Грона» не є простою сумою окремих складових, таких як людський, структурний та клієнтський капітал. Він формується завдяки їх взаємодії та взаємозалежності. Схема структури інтелектуального капіталу на рис. 2.4 демонструє, як ці складові з'єднуються для створення єдиного комплексу цінностей, що сприяють розвитку компанії.



Рис. 2.4 Структура інтелектуального капіталу організації ТОВ «Грона»
Джерело: складено на основі [66]

Знання та навички співробітників ТОВ «Грона» (людський капітал) інтегруються в організаційні процеси та взаємодії з партнерами (структурний капітал), що, у свою чергу, формують основи для стабільних і довгострокових відносин з клієнтами (клієнтський капітал). Цей взаємозв'язок дозволяє компанії отримувати новий досвід, покращувати навички співробітників та розвивати бази даних. Однак, навіть при належній взаємодії між цими складовими інтелектуального капіталу, може виникнути ситуація, коли позитивний ефект не відповідає витраченим зусиллям.

В даний час ТОВ «Грона» здебільшого використовує адміністративні методи управління персоналом, які не орієнтовані на ефективний розвиток інтелектуального капіталу. Детальніше про ці методи йдеться в таблиці 2.19.

Адміністративні методи ТОВ «Грона»

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.

Джерело: складено на основі [66]

Компанія ТОВ «Грона» пропонує своїм співробітникам прозору систему оплати праці, а також додаткові пільги та соціальні гарантії, що сприяють підвищенню їх соціальної захищеності. Серед таких пільг можна відзначити добровільне медичне страхування (ДМС) та корпоративну систему знижок на фінансові послуги, що включає продукти банків-партнерів, страхових компаній, мережеских магазинів і підприємств сфери послуг. Для всіх працівників компанії також була створена корпоративна дисконтна картка, яка дає доступ до знижок, що постійно розширюються.

У рамках розвитку людських ресурсів компанія реалізує корпоративну програму навчання. Однак, у зв'язку з нестабільною ситуацією в країні,

підприємство скоротило кількість годин, витрачених на навчання співробітників. Динаміка змін середньої кількості годин на навчання за останній період представлена в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

**Динаміка середньої кількості годин витрачених на навчання
співробітників ТОВ «Грона»**

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

Джерело: розраховано автором

Згідно з даними таблиці, у 2022 році спостерігається зменшення часу, витраченого на навчання серед усіх категорій працівників компанії ТОВ «Грона». Це може бути наслідком зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність або внутрішні рішення підприємства щодо оптимізації витрат.

Протягом свого існування ТОВ «Грона» зарекомендувало себе як надійне та стабільне підприємство, яке викликає довіру у споживачів та ділових партнерів. Компанія активно веде комунікацію з клієнтами через різні канали, включаючи фізичні магазини, рекламу на телебаченні та в Інтернеті. Вона створює цікавий контент і поширює корисну інформацію через соціальні мережі, такі як Facebook та Instagram. Крім того, при появі нових товарів або акцій компанія оперативно інформує про це своїх клієнтів через публікації на сторінках у соціальних мережах та email-розсилки для потенційних покупців.

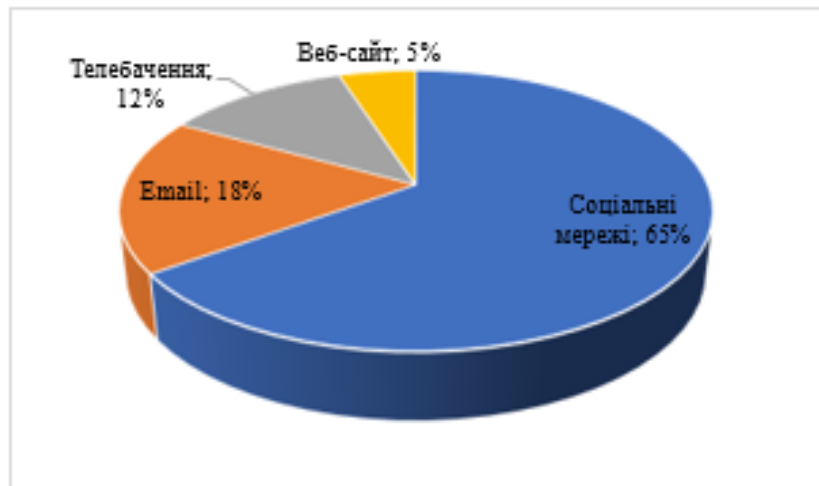


Рис. 2.5 Інструменти комунікації з клієнтами ТОВ «Грона»
Джерело: побудовано автором

Аналіз управління інтелектуальним капіталом на ТОВ «Грона» виявив кілька проблем, які негативно впливають на його розвиток:

1. Зниження ефективності використання людського капіталу. У 2022 році кількість працівників зменшилась, що призвело до скорочення часу, витраченого на підвищення кваліфікації та навчання. Це, в свою чергу, було обумовлено військовими подіями в Україні. Також не всі працівники отримували додаткові матеріальні та моральні стимули для покращення їхньої праці.

2. Зменшення витрат на розвиток інформаційних технологій. Через військові дії в Україні витрати на розвиток ІТ-систем і технологій у 2022 році значно скоротились.

3. Зниження розвитку структурного капіталу. У 2022 році ТОВ «Грона» відзначило зниження витрат на інформаційні технології, що мало значний відсоток від доходу, що свідчить про недостатній розвиток структурного капіталу.

4. Переважно адміністративні методи управління персоналом. На підприємстві в основному використовуються адміністративні методи управління, які не сприяють активному розвитку інтелектуального капіталу.

5. Зниження вартості організації. Через нестабільну ситуацію в Україні та початок повномасштабного вторгнення вартість компанії в 2022

році знизилась, що також зменшило її привабливість для інвесторів.

6. Неоптимальні комунікаційні стратегії в Інтернеті. Комунікація компанії в мережі Інтернет у 2022 році була недостатньо ефективною. Зокрема, витрати на маркетингові інтернет-комунікації були зменшені.

7. Неефективне використання досвіду працівників. Організація не в повній мірі використовує досвід свого персоналу для створення нових знань. Лише 4 працівники запропонували нові ідеї та інновації. Підприємству необхідно підвищити рівень освіти і кваліфікації персоналу на всіх рівнях, щоб більшість працівників могли зробити значний внесок у досягнення стратегічних цілей компанії.

8. Недостатня увага до розвитку інтелектуального капіталу. У нестабільних умовах підприємство не приділяло достатньої уваги і ресурсів розвитку свого інтелектуального капіталу. Це вимагає розробки плану для підвищення інтелектуального капіталу ТОВ «Грона».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГРОНА»

3.1. Розробка проекту з підвищення інтелектуального капіталу в ТОВ «Грона»

З початком повномасштабного вторгнення в Україну, вітчизняні компанії зіткнулися з численними проблемами, серед яких були призупинення діяльності, закриття або перенесення на безпечніші території, зміни умов оплати праці через простій, введення відпусток, скорочення робочих годин, перехід на дистанційну роботу та інші трансформації. Ці труднощі торкнулися й ТОВ «Грона», що спричинило зниження інвестицій у розвиток інтелектуального капіталу, зменшення кількості інновацій та скорочення витрат на навчання та розвиток персоналу.

Для підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Грона» необхідно впровадити сучасні методи управління, зокрема інтеграцію ERP-системи. ERP (Enterprise Resource Planning) — це інформаційна система, яка дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, пришвидшити збір та аналіз інформації. Система ERP є важливою для підприємства, оскільки вона допоможе вирішити такі завдання:

- збирання інформації про інтелектуальний потенціал компанії;
- встановлення ефективних зв'язків між структурними елементами організації;
- оцінка компетенцій працівників, необхідних для стратегічного розвитку;
- розробка стратегії розвитку компетенцій співробітників відповідно до корпоративних цілей;
- оцінка результативності розвитку персоналу;

- автоматизація документообігу, що робить звітність прозорою та спрощує доступ до даних;
- покращення взаємодії між відділами та співробітниками шляхом організації електронного обміну інформацією;
- автоматизація роботи з клієнтами, постачальниками та партнерами для покращення репутації компанії;
- оптимізація фінансових завдань для ефективнішого використання ресурсів, що дозволяє збільшити інвестиції в інтелектуальний капітал;
- впровадження інструментів для проектування та розробки продуктів, що забезпечує швидке впровадження інновацій;
- зменшення кількості помилок і підвищення точності управлінських рішень;
- підвищення прозорості та технологічності бізнесу.

ERP-система складається з різних модулів, кожен з яких відповідає за певні бізнес-процеси, такі як фінанси, управління персоналом, продаж, закупівлі, виробництво, логістика, дослідження та розробки, надаючи аналітичні дані для кожного підрозділу.

Впровадження ERP-системи дозволить ТОВ «Грона» значно підвищити рівень автоматизації та інтеграції бізнес-процесів, що, в свою чергу, дасть змогу знижувати витрати та підвищувати ефективність управління. Зокрема, це дозволить підприємству зменшити витрати на управління персоналом, за рахунок автоматизації процесів підбору, навчання та оцінки персоналу, а також забезпечити більш швидке та точне прийняття управлінських рішень завдяки покращеній аналітиці даних.

Крім того, інтеграція ERP-системи дозволить компанії отримати більш чітке уявлення про стан фінансових ресурсів, що сприятиме оптимізації витрат та ефективному розподілу бюджету на розвиток інтелектуального капіталу. Це, в свою чергу, позитивно вплине на здатність компанії адаптуватися до швидко змінюваного ринку, впроваджувати інновації та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Також ERP-система допоможе ТОВ «Грона» покращити взаємодію з постачальниками та партнерами, що сприятиме налагодженню ефективних ділових відносин та полегшить управління ланцюгами постачання. Впровадження таких технологій дозволить компанії ефективніше використовувати свої ресурси, мінімізувати помилки, а також забезпечить більш високий рівень прозорості та технологічності бізнесу, що в свою чергу підвищить рівень довіри до підприємства з боку інвесторів та партнерів.

Таким чином, впровадження ERP-системи для ТОВ «Грона» стане важливим кроком на шляху до сталого розвитку інтелектуального капіталу, підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах складної економічної ситуації.

Модуль кадрових процесів ERP-системи є ключовим інструментом для ефективного управління людським капіталом. Він охоплює такі функції, як облік робочого часу, нарахування зарплати та ведення персональних даних працівників. Однак для повноцінного використання потенціалу ERP-системи, можна підключити додаткові модулі або навіть цілі пакети рішень для управління людським капіталом (HCM), що дозволяють зібрати аналітичні дані про персонал, полегшити процес підбору кадрів, підвищити ефективність навчання та розвитку співробітників, а також оптимізувати досвід працівників на всіх етапах їхнього кар'єрного шляху.

Для таких організацій, як ТОВ «Грона», володіння конкурентоспроможною бізнес-моделлю є критично важливим для забезпечення довгострокового успіху на ринку. Однак для того, щоб ця модель була ефективною і приносила вигоду, потрібно базувати її на управлінні інтелектуальним капіталом, яке забезпечить підприємство унікальними конкурентними перевагами. Для цього важливо правильно організувати бізнес-процеси і забезпечити ефективне управління ресурсами, у тому числі людськими.

Запровадження ERP-системи в компанії стане важливим кроком для оптимізації внутрішніх процесів, планування ресурсів та стратегічного

управління інтелектуальним капіталом. ERP-система дає змогу організувати всі аспекти діяльності підприємства в єдину інтегровану систему, що сприяє кращому плануванню ресурсів, підвищенню ефективності управління персоналом, а також дозволяє постійно вдосконалювати стратегії розвитку та управління інтелектуальним капіталом.



Рис. 3.1 Складові ERP-системи
Джерело: створено на основі [9]

Основою для контролю та аналізу бізнес-операцій, процесів і циклів компанії є набір інтегрованих програмних модулів, що дозволяють ефективно створити та автоматизувати інформаційний простір підприємства різних сфер діяльності.

Головне призначення ERP-систем полягає в автоматизації бізнес-процесів, які стосуються управління ресурсами та виробництвом. Для цього використовується розширений набір інструментів.

Автоматизація документообігу дозволяє швидко оформлювати рахунки, накладні, звіти та інші документи, забезпечуючи зручний доступ до них. Це також дозволяє використовувати ці дані для формування зведених звітів, підвищує точність звітності та спрощує отримання інформації. Крім того, це полегшує інформаційний обмін і співпрацю між підрозділами, службами та командами.

Для планування в ERP-системі можуть використовуватися

спеціалізовані модулі, які дозволяють планувати виконання замовлень, проєктів, діяльність служб і підрозділів, здійснення платежів, а також враховувати сезонні коливання попиту. Таке планування дозволяє розробляти стратегії, орієнтуючись на календарні дати, проводити порівняння планових та фактичних показників, що підвищує ефективність і дає змогу виявляти проблемні області.

Управління персоналом в рамках ERP здійснюється на кількох рівнях. Один з них полягає в регламентованому обліку та формуванні стандартної звітності. Окрім цього, система допомагає контролювати ефективність витрачання робочого часу, дисципліну, розподіл завдань, створення індивідуальних графіків і управління кар'єрним ростом співробітників, навчанням та мотивацією.

Система ERP також дозволяє автоматизувати взаємодію з контрагентами, такими як клієнти, постачальники та партнери. Облік клієнтських даних, включаючи укладені угоди, дебіторську заборгованість і заявки, дозволяє прогнозувати попит і планувати продуктивність, а також організовувати ефективне планування закупівель та розрахунків.

Модуль досліджень і розробок ERP-системи включає інструменти для проектування продуктів, управління життєвим циклом продукції (PLM) та забезпечення її відповідності вимогам, що дозволяє компаніям швидко впроваджувати інновації та підвищувати економічну ефективність.

Надійні ERP-системи можуть також включати модуль для управління активами підприємства (EAM), що допомагає зменшити час простоїв і підтримувати ефективність роботи обладнання. Цей модуль включає функції для обслуговування, планування експлуатації активів і дотримання стандартів техніки безпеки.

На ринку доступний великий вибір ERP-систем. Постачальники пропонують як готові рішення, так і індивідуальні розробки. Залежно від технології реалізації, ERP-системи можуть базуватися на хмарних сервісах, об'єктно-орієнтованій архітектурі або клієнт-серверних додатках. На ринку

доступні як вітчизняні, так і іноземні розробки, що ускладнює вибір постачальника та системи для компанії [69].

Ідеальна хмарна ERP-система дозволяє автоматизувати інтелектуальні процеси, надає аналітичну інформацію та підтримує компанії в упровадженні інноваційних бізнес-моделей, відкриваючи широкий спектр можливостей.

Щоб обрати ERP-систему, найбільш відповідну для підприємства, критерії вибору можна умовно поділити на кілька основних категорій:

- Потреби організації: відповідність бізнес-процесам компанії, масштабованість, сумісність із стратегією організації, наявність галузевих рішень, програмна та технічна архітектура.
- Функціональність: склад модулів, можливості інтеграції, наочність інтерфейсу, відповідність нормативним вимогам.
- Підтримка: цикл обслуговування, доступність служби підтримки, досвід впровадження системи.
- Вартість володіння: ціна програмного забезпечення, апаратного забезпечення, витрати на обслуговування, модернізацію та оновлення.

Серед українських розробників автоматизованих систем для бізнесу були розглянуті наступні компанії:

- DIGITAP (м. Київ) (<https://digitap.com.ua/>) (Сайт компанії DIGITAP, 2024)
- Quantum International (м. Київ) (<https://quantum-int.com/>) (Сайт компанії Quantum International, 2024)
- TQM systems (м. Київ) (<https://tqm.com.ua/>) (Сайт компанії TQM systems, 2024)
- A4 (<https://a4.com.ua/erp-price-list/>) (Сайт компанії A4, 2024)

Було обрано компанію «А4», оскільки вона має значний досвід у розробці та впровадженні ERP-систем. Ця компанія пропонує готові програмні продукти, які легко інтегруються в діяльність «Грона». Використання вже розроблених і протестованих програм є економічно вигідним та практично зручним, оскільки в цих системах вже мінімізовано

помилки та недоліки. Для підприємства було обрано систему «BAS ERP».

Щодо впровадження ERP-системи, для цього підприємству знадобиться 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

Джерело: побудовано автором

Навчання учасників проекту триватиме 7 робочих днів, що включатиме:

- 4 дні теоретичної частини, яка охоплює основні концепції, принципи та функціональні можливості ERP-системи.
- 3 дні практичної частини, під час яких буде проведено налаштування і тестування системи. У цей період працівники зможуть набувати практичних навичок і самостійно працювати з системою.

У процесі впровадження ERP-системи братимуть участь керівники, менеджери, співробітники відділу збуту та ІТ-фахівці. Загалом навчання пройнуть 36 осіб. Також для впровадження автоматизованих систем буде залучено сторонніх фахівців, тому необхідно розрахувати витрати на оплату праці всіх учасників проекту.

3.2. Механізм удосконалення управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «Грона»

Впровадження ERP-системи дає змогу автоматизувати та оптимізувати

бізнес-процеси на підприємстві, удосконалюючи внутрішню взаємодію в організації та комунікацію з партнерами. Це дозволяє швидко аналізувати поточний стан справ і приймати оперативні рішення, що сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства.

Проект впровадження ERP-системи містить наступні стадії:



Рис. 3.2 Стадії впровадження ERP-системи
Джерело: створено на основі [69]

Для успішного впровадження ERP-системи підприємство повинно здійснити ряд важливих кроків:

1. Підготовка проекту. На цьому етапі важливо визначити основні цілі впровадження ERP-системи, щоб чітко сформулювати очікувані результати. Оскільки цей проект є значними витратами, необхідно оцінити бюджет, доступний для впровадження системи. Також важливо призначити відповідальних осіб, визначити ключових спеціалістів і встановити порядок їх взаємодії. Нерідко підприємства приступають до вибору системи без чіткої уяви про кінцеві цілі, що може призвести до перевищення бюджету чи незадоволення результатами впровадження.

2. Аналіз бізнесу. Цей етап є критичним для успіху всього проекту,

оскільки ERP-система повинна працювати багато років. Необхідно оцінити перспективи розвитку ринку і самої організації, а також проаналізувати потреби у автоматизації та можливості розвитку бізнес-процесів.

3. Вибір ERP-системи. Система повинна відповідати як поточним, так і майбутнім потребам організації. Під час вибору доцільно оцінити не менше трьох варіантів від різних постачальників, щоб вибрати найбільш підходящий варіант для бізнесу.

4. Вибір постачальника. На ринку є кілька постачальників ERP-систем, зокрема вендори або системні інтегратори, які пропонують повний комплекс послуг із впровадження системи.

5. Управління проектом. Важливо мати чіткий план проекту, контролювати терміни, бюджет, обсяг робіт і досягнення встановлених цілей. Не менш важливим є координація взаємодії співробітників підприємства з представниками постачальника.

6. Тестування. Під час впровадження ERP-системи можуть виникнути помилки, тому необхідно провести ретельне тестування роботи системи. Для цього зазвичай використовують паралельну роботу старої та нової системи, щоб виявити та виправити помилки.

7. Навчання персоналу. Оскільки робота з ERP-системою вимагає спеціальних знань, проведення тренінгів і навчання співробітників є обов'язковим. Тривалість навчання залежить від складності системи, але воно повинно бути здійснене після тестування системи.

8. Введення в експлуатацію. Останнім етапом є введення ERP-системи в експлуатацію. Це може бути зроблено в один етап для всього підприємства або поетапно. Другий варіант є кращим, оскільки дозволяє поступово переходити до нових умов роботи.

Впровадження ERP-системи сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, зменшенню витрат і ризиків бізнесу, а також підвищує якість наданих послуг, керованість процесів і ефективність діяльності працівників. Для вирішення проблем з управлінням інтелектуальним капіталом на ТОВ

«Грона» необхідно здійснити ряд стратегічних заходів. Інтелектуальний капітал включає людський, організаційний та споживчий капітал, тому модернізація кожної з цих структур є важливим завданням. Для цього було вирішено впровадити концепцію «Менеджмент ідей».

Технологія управління ідеями допоможе ТОВ «Грона» ефективно збирати ідеї від всіх працівників, оцінювати їх і швидко впроваджувати нові продукти і послуги на ринок. У сучасних умовах конкурентоспроможність компаній залежить від того, як швидко вони здатні відкривати, розробляти і виводити на ринок нові ідеї. Для того, щоб ТОВ «Грона» змогло успішно конкурувати, важливо ефективно використовувати творчий потенціал всього трудового колективу.

Концептуальна модель розвитку інтелектуального капіталу компанії базується на управлінні людським капіталом, як його основним елементом. Розробка складних систем управління, таких як управління трудовим капіталом, передбачає вирішення кількох ключових завдань:

- Збирання інформації про інтелектуальний потенціал підприємства;
- Розробка структури системи та її складових елементів;
- Встановлення взаємозв'язків між структурними елементами системи;
- Визначення об'єктів і суб'єктів управління та їх місце в загальній системі управління підприємством;
- Оцінка ефективності проведених змін.

Основними завданнями управління розвитком людського капіталу є:

- Оцінка компетенцій співробітників, необхідних для успішного стратегічного розвитку компанії;
- Розробка профілів компетенцій для різних категорій персоналу та рівнів управління;
- Розробка стратегії розвитку компетенцій співробітників відповідно до цілей компанії;

- Поточна оцінка ефективності розвитку персоналу.

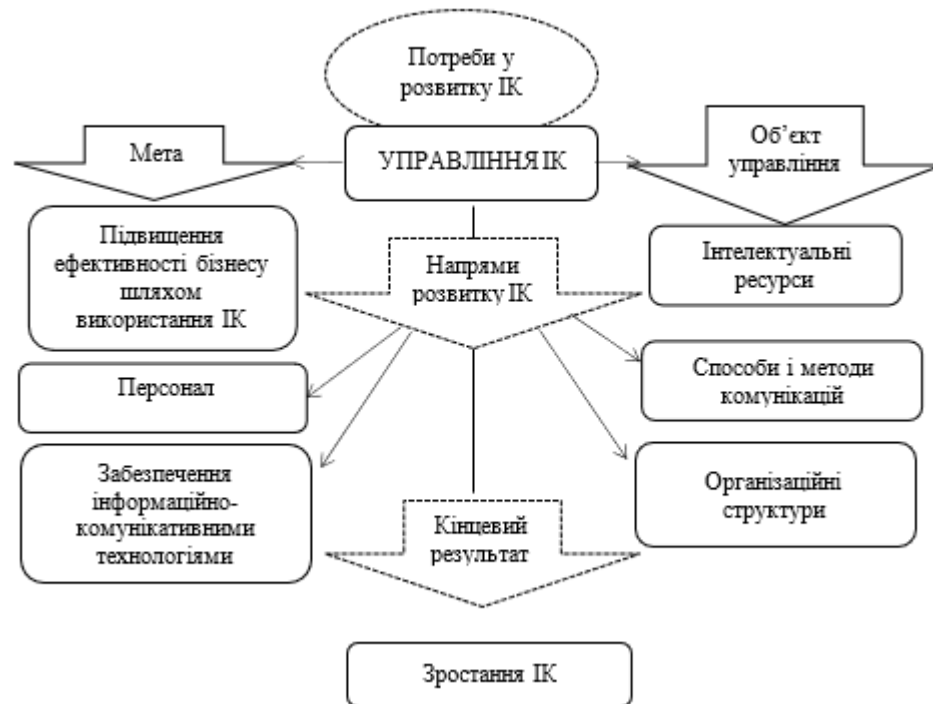


Рис. 3.3 Основні напрями розвитку інтелектуального капіталу в ТОВ «Грона»

Джерело: створено на основі [69]

Для сучасних компаній, таких як ТОВ «Грона», наявність конкурентоспроможної бізнес-моделі є ключовим фактором стійкого розвитку на ринку. Для того, щоб бізнес-модель організації мала унікальні конкурентні переваги (які ґрунтуються на інтелектуальному капіталі), необхідно ефективно управляти підприємством. Одним із інструментів для покращення управління інтелектуальним капіталом є впровадження ERP-системи.

Механізм управління інтелектуальним капіталом у компанії «Грона» представлений на рисунку 3.4. Стратегія управління інтелектуальним капіталом є частиною загальної стратегії розвитку бізнесу і реалізується через низку управлінських рішень. Існують чотири основні групи управлінських рішень: організаційні, економічні, соціально-психологічні та правові.

Як показано на рисунку 3.4, впровадження ERP-системи допоможе вдосконалити окремі елементи структурного капіталу, що призведе до підвищення операційної ефективності, покращення внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Людський капітал підтримує операційні бізнес-процеси, такі як створення основного продукту та управління. Підприємство також бере на себе зобов'язання, реалізуючи програми соціальної відповідальності, що є інвестиціями в людський капітал. Менеджери очікують, що це сприятиме підвищенню рівня клієнтського капіталу, що, в свою чергу, позитивно вплине на формування іміджу компанії та збільшить ймовірність того, що клієнти звертатимуться до компанії знову.

Загалом, запропонований механізм управління інтелектуальним капіталом для ТОВ «Грона» спрямований на стимулювання бізнес-розвитку за рахунок мобілізації інтелектуальних ресурсів компанії.

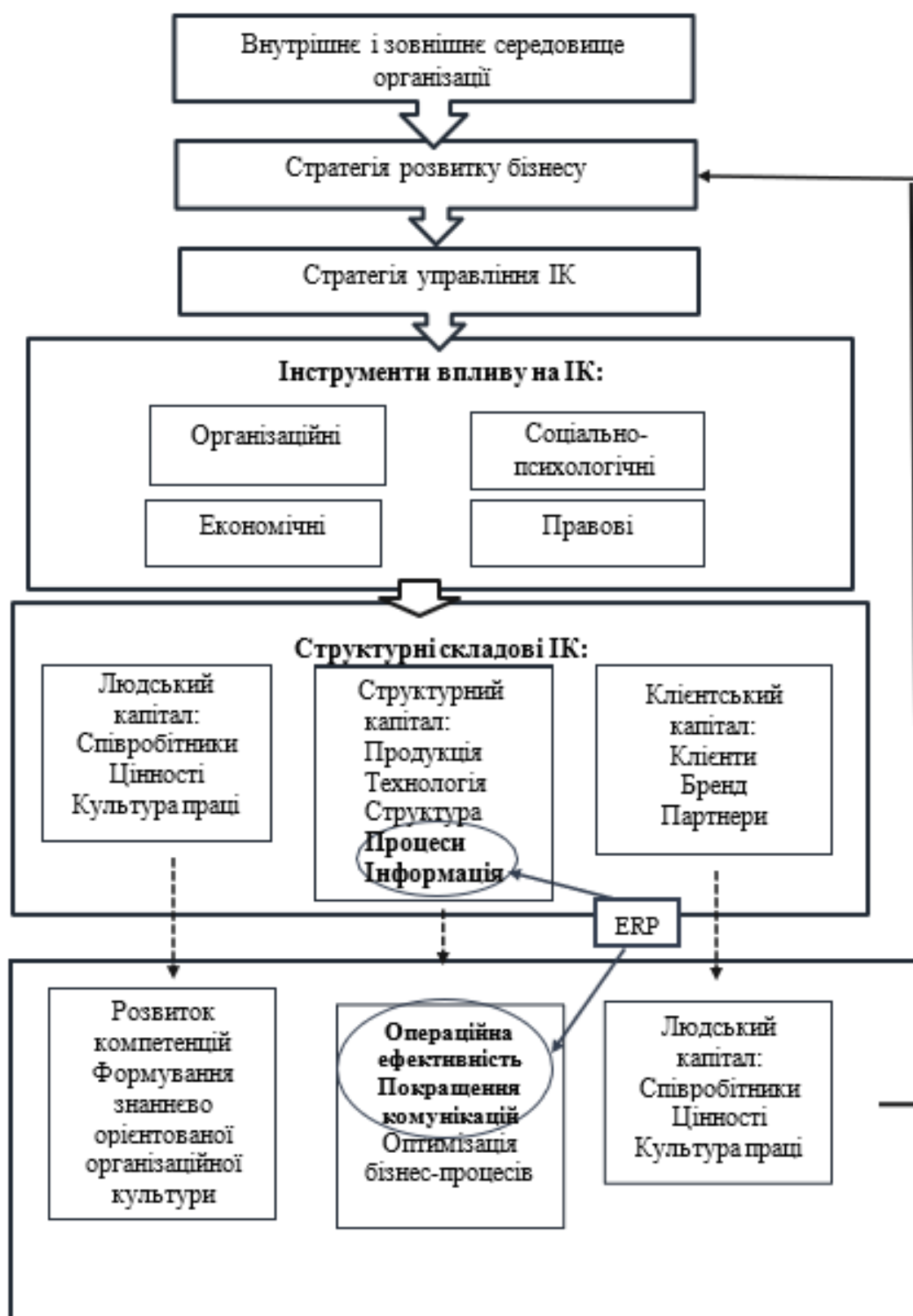


Рис. 3.4 Механізм управління інтелектуальним капіталом в компанії
ТОВ «Грона»

Джерело: створено на основі [34]

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованого проєкту та рекомендації з його впровадження

Впровадження ERP-системи на підприємстві ТОВ «Грона» має кілька важливих аспектів витрат, які включають:

1. Витрати на придбання ERP-системи:
 - Ліцензії на програмне забезпечення (ПЗ) для всіх користувачів.
 - Купівля додаткових модулів чи функцій, якщо це передбачено.
2. Витрати на апаратне забезпечення:
 - Придбання серверів для розміщення ERP-системи (якщо система не є хмарною).
 - Оновлення або закупівля комп'ютерної техніки для користувачів (якщо необхідно).
3. Витрати на інтеграцію та налаштування системи:
 - Послуги системних інтеграторів для налаштування ERP-системи під конкретні потреби компанії.
 - Налаштування програмних модулів, інтеграція з іншими існуючими системами компанії.
4. Витрати на навчання персоналу:
 - Курси та тренінги для співробітників, які працюватимуть з ERP-системою.
 - Навчання адміністраторів системи та кінцевих користувачів (для забезпечення ефективного впровадження та мінімізації помилок).
5. Витрати на тестування та підтримку:
 - Тестування функціоналу системи для виявлення можливих помилок або недоліків.
 - Поточна підтримка ERP-системи, що включає оновлення, виправлення помилок та технічну підтримку.
6. Витрати на організацію переходу до нової системи:
 - Час, необхідний для переведення даних з попередніх систем в

ERP.

- Витрати на адаптацію бізнес-процесів під нову систему.

Для розрахунку витрат конкретних сум необхідно знати деталі витрат, такі як кількість користувачів, ціна ліцензій, вартість додаткових послуг інтеграторів і тренінгів. На підставі цих даних можна створити точний фінансовий план для впровадження ERP-системи.

Ми можемо створити орієнтовний розрахунок, якщо будуть надані додаткові дані про ціну ліцензій, апаратне забезпечення, кількість співробітників для навчання та інші витрати.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження ERP системи для ТОВ «Грона»

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

Джерело: складено автором

Щоб розрахувати витрати на оплату послуг зовнішніх спеціалістів, представників компанії «TQM systems», для навчання, супроводу та підтримки ERP-системи, потрібно знати ставки за годину роботи фахівців або загальні суми для цих послуг.

Наприклад, якщо ми маємо ставки для навчання і підтримки, розрахунок може бути таким:

1. Навчання (3 особи):
 - Кількість днів навчання.
 - Ставка за день/годину для одного спеціаліста.
 - Загальна кількість годин або днів, необхідних для навчання кожного працівника.
2. Супровід та підтримка (2 особи):
 - Кількість годин/днів на супровід і підтримку ERP-системи.
 - Ставка за годину чи день для фахівців.

Для організації навчання, а також супроводу та підтримки ERP-системи потрібно залучити зовнішніх фахівців від компанії «TQM systems»: три спеціалісти для навчання та два – для супроводу і підтримки. Витрати на оплату послуг цих учасників проекту наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат по оплаті роботи учасників проекту

Посада	Ставка (грн заробочий 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

Джерело: розраховано автором

Отже витрати на оплату праці залучених спеціалістів компанії Вартість

послуг компанії «TQM systems» складає 45 500 грн. Тепер розрахуємо додаткові витрати на впровадження ERP-системи. Для успішної реалізації проєкту потрібно організувати навчання персоналу, що включатиме тренінги, вебінари, семінари, а також підвищення кваліфікації працівників та навчання роботи з Web-серверами на робочих місцях у кожному підрозділі ТОВ «Грона».

Таблиця 3.4

Витрати на нову програму навчання на ТОВ «Грона»

Вид навчання/Відділ	Топ-менеджерита 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

Джерело: розраховано автором

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

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на впровадження проєкту

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 проєкту	525500

Джерело: розраховано автором

Отже, на основі проведених розрахунків, орієнтовна вартість впровадження ERP-системи для ТОВ «Грона» складає 525 500 грн. Оскільки сума витрат невелика, підприємство вирішило використовувати лише власні

кошти для реалізації проєкту.

Визначити прямий вплив ERP-системи на збільшення прибутку складно, тому спробуємо розрахувати можливу економію, припустивши, що витрати зменшаться хоча б на 0,1%. Результати виглядатимуть наступним чином:

- Собівартість реалізації: $971\,195 * 0,1\% = 971,2$ тис. грн.
- Адміністративні витрати: $58\,961 * 0,1\% = 59$ тис. грн.
- Витрати на збут: $91\,603 * 0,01\% = 91,6$ тис. грн.
- Інші операційні витрати: $38\,406 * 0,01\% = 38,4$ тис. грн.

Загальна економія від впровадження ERP-системи становить: $E = 971,2 + 59 + 91,6 + 38,4 = 1\,160,2$ тис. грн.

Впровадження системи матиме суттєвий вплив на результати підприємства вже в перші місяці її використання завдяки:

- зниженню втрат у цехах на 20-30% (за рахунок скорочення витрат матеріалів, обсягу незавершеного виробництва, зменшення переналагоджень обладнання та простоїв);
- зниженню рівня запасів на складах на 20-25% (через 5-6 місяців після запуску системи);
- зменшенню не облікованих недостач на 3-5% від рівня запасів;
- зниженню необґрунтованих матеріальних витрат на 10-15%;
- зниженню витрат на допоміжні матеріали на 20-30%;
- зниженню собівартості продукції на 3-5% через скорочення загально виробничих та адміністративних витрат;
- зниженню дебіторської заборгованості завдяки персоніфікованому контролю;
- зменшенню необґрунтованих знижок на відвантажений товар на 3-5% від вартості відвантажень.

Оскільки прибуток визначається як різниця між ціною та собівартістю продукції, можна зробити висновок, що зростання цін і зменшення витрат позитивно впливають на прибутковість. За прогнозами, обсяг продажів може

зрости на 3%. Визначимо, який вплив цей проект матиме на діяльність ТОВ «Грона» (деталі надано в 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

Джерело: розраховано автором

Отже, загальний висновок свідчить, що проект є економічно доцільним і здатний збільшити прибуток на 6%, а продуктивність праці одного працівника зросте на 3%. Це дозволяє прийняти проект до реалізації, оскільки очікувані доходи від нього перевищують вигоди від інвестування коштів у банк під вказану дисконтовану ставку.

Окрім економічних переваг, впровадження ERP-системи в управлінні інтелектуальним капіталом ТОВ «Грона» спричинить такі позитивні зміни:

- покращення внутрішньоорганізаційних та міжорганізаційних комунікацій;
- спрощення контролю згідно з організаційними стандартами;
- покращення комунікації та створення більш інтегрованої організації;
- вплив на соціальний капітал через координацію та співпрацю між співробітниками;
- економія часу і фінансів, а також загальне полегшення робочих процесів.

Тепер розглянемо, як запропоновані зміни вплинуть на ефективність інтелектуального капіталу ТОВ «Грона». Для цього проведемо розрахунок інтелектуального капіталу за методикою інтелектуальної доданої вартості

(VAIC) Анте Пулик на 2024 рік, з використанням показників, наведених у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозні показники для визначення коефіцієнта та інтелектуальної доданої вартості

Показник	Умовне 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	133343 ₇
Балансова вартість чистих матеріальних активів організації	CE	тис грн,	1294599	133343 ₇

Джерело: розраховано автором

Згідно з проведеними розрахунками, на ТОВ «Грона» очікується збільшення доданої вартості (VA) на 54 889 грн, що обумовлено зростанням виручки від реалізації на 5% і зменшенням витрат на 0,1%. У результаті цього ефективність людського капіталу підвищиться на 0,69 і складе 3,25. Показник ефективності структурного капіталу (SCE) також зросте на 0,08, що свідчить про більш ефективне використання структурного капіталу на підприємстві.

Ці результати підтверджують позитивний вплив ERP-системи на підвищення ефективності інтелектуального капіталу компанії.

Таблиця 3.8

Прогноз інтелектуальної вартості ТОВ «Грона» на основі

методики VAIC

Показник и	Значення		Відхилен ня	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

Джерело: розраховано автором

Також очікується покращення використання інтелектуального капіталу, що підтверджується зростанням коефіцієнта використання інтелектуального капіталу з 3,17 до 3,94. Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості (VAIC) на ТОВ «Грона» в 2022 році склав 3,33, а його прогнозне значення на наступний період досягне 4,13 (рис. 3.5). Це свідчить про суттєве поліпшення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства в результаті впровадження ERP-системи.

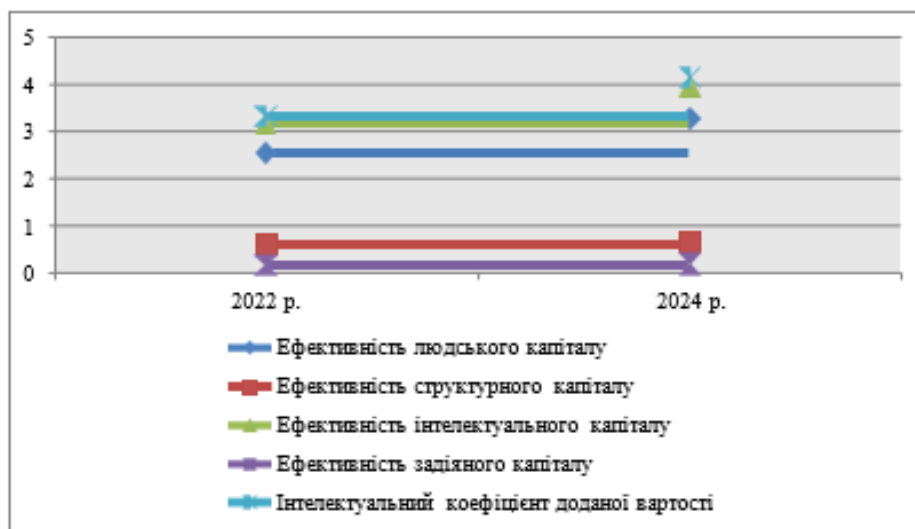


Рис. 3.5 Динаміка прогнозних показників інтелектуальної вартості ТОВ «Грона» на основі методики VAIC

Джерело: розраховано автором

Отже, впровадження ERP-системи на ТОВ «Грона» має значний потенціал для поліпшення всіх аспектів інтелектуального капіталу компанії. Важливо зазначити, що оцінка результатів навчання може бути складною, оскільки ефекти від нього можуть бути не лише фінансовими, але й соціальними, які важко виміряти в грошовому еквіваленті. Вплив навчальних заходів може бути відчутний лише через 1-2 роки. В будь-якому разі інвестиції в удосконалення системи управління персоналом можна вважати вкладеннями в розвиток людського капіталу, що позитивно позначиться на загальній ефективності організації.

Дослідження компаній, що отримали сертифікат Investors in People, підтверджують цей підхід. Такі компанії відзначають значне поліпшення показників діяльності завдяки регулярним інвестиціям у розвиток своїх працівників. Наприклад, за даними обстеження 2000 сертифікованих компаній, 82% відзначили підвищення професійних навичок працівників, 88% – покращення взаємодії в команді, 89% – зростання мотивації, а 78% – підвищення результативності праці.

Проте, на шляху впровадження ERP-системи можуть виникнути певні ризики, які вплинуть на загальну вартість автоматизованої системи та на сам процес її впровадження:

1. Невідповідність функціональності програмного забезпечення бізнес-процесам:
 - Оплата функцій, які не будуть використані в найближчому майбутньому.
 - Невідповідність функціональності очікуванням, що може ускладнити автоматизацію процесів.
2. Перевищення бюджету на впровадження системи (консультаційні послуги):
 - Недооцінка масштабів проекту або переоцінка власних можливостей (недостатня кількість фахівців, погане управління проектом).

3. Затримки в процесі впровадження:
 - Можливі зміни в бізнес-методах або пріоритетах, які зроблять систему застарілою до її впровадження.
4. Зниження ефективності роботи підприємства:
 - Опір змінам з боку персоналу.
 - Труднощі в адаптації програмного забезпечення до місцевих умов або незадовільна підготовка кінцевих користувачів.

Для покращення управління інтелектуальним капіталом на ТОВ «Грона» також можуть бути застосовані інші заходи:

1. Впровадження технологій для формування компетентнісно-мотиваційного потенціалу персоналу.
2. Покращення системи управління інтелектуальними ресурсами через впровадження програмного комплексу управління проектами EVM та IPD.
3. Оптимізація бізнес-процесів через систему управління on-line.
4. Вдосконалення керування елементами інтелектуальних ресурсів за допомогою програмного комплексу «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 «Грона». ТОВ «Грона» – один з основних виробників печива в Україні. Діяльність ТОВ «Грона» 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 «Грона» 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 «Грона» 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 «Грона» 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 «Грона» 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 «Грона» 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 «Грона» з допомогою впровадження ERP-системи дозволяє стверджувати про доцільність пропонованого заходу. Впровадження ERP-системи в управління інтелектуальним капіталом на ТОВ «Грона» матиме такі позитивні наслідки:

- покращення внутрішньоорганізаційних та міжорганізаційних 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 «Грона»: 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. Про зайнятість населення: Закон України від 07.12.2012 р. №5067-VI. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2013, № 24, ст.243. URL: <https://don.dcz.gov.ua/publikaciya/zakon-ukrayiny-pro-zaynyatist-naselennya> (дата звернення: 08.10.2024).
2. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 р. №2694-XII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1992, N 49, ст.668. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/151241_591220 (дата звернення: 08.10.2024).
3. Кодекс законів про працю України. Затверджується Законом № 322- VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 08.10.2024).
4. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціальноекономічна оцінка та забезпечення розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2018. 348 с.
5. Баєва, О. Державне регулювання людського капіталу як визначальний фактор розвитку економіки. *Економіка та суспільство*. 2023, (47). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-30> (дата звернення: 08.11.2024).
6. Балабанов В. Людський капітал як основне джерело економічного зростання. *Економіка України*. 2018. №7. С. 48 – 53.
7. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2017. Том 7. №2. С. 123-132.
8. Богдан Ю.М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 1 (23). С. 181-185.
9. Бурлаков В. М. Захист інформації в ERP-системі підприємства. *Адаптивні системи автоматичного управління*. 2017. Т. 2. №. 31. С. 17-25

10. 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 (дата звернення: 08.10.2024).
11. Винагородський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
12. Вовканич С. Й. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань. *Вісник НАН України*. 2018. № 3. С.19.
13. Волощук Л. О. Методичні засади та проблеми оцінювання інтелектуальної складової інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2014. №18 (2), 87–94.
14. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. №1 (33). С. 33-42.
15. Гетьман О.О. Економіка підприємства: нав. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2018. 488 с.
16. Геєць В. Економіка знань та перспективи її розвитку для України. Київ:НАН України. Ін-т екон. прогнозування, 2005. 425 с.
17. Грицуленко С. Теоретичні та практичні питання формування і розвитку інтелектуального капіталу. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2018. № 3. С. 62-69.
18. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник, 5-те вид., оновлене. Київ. : Знання, 2019. 390 с.
19. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 34 – 40.
20. Грішнова О.А. Інтелектуальний капітал – визначальна ознака постіндустріального суспільства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки*

та інтелектуальної власності. 2019. С. 147-150.

21. Губа Л. 10 кроків для успішного впровадження системи мотивації щодо KPI. HR Magazine: редакція від 23.05.2012 року. URL:

http://www.hrm.ua/article/shagov_dlja_uspeshnogo_vnedrenija_sistemi_motivaci_i_po_KPI (дата звернення: 18.10.2024).

22. Давидова І.О. Реалізація інтелектуального капіталу: сутність, складові роль системи зайнятості в цьому процесі. *Бізнес Інформ*. 2016. 2, С. 177–180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_2_37 (дата звернення: 08.11.2024).

23. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал*. Львів, 2018. Том 11. С. 102–118.

24. Депре К. та Шовель Д. Мислення за діями в управлінні знаннями. Друга Європейська конференція з управління знаннями. 2016. С. 133-54.

25. Дерун І.А. Проблеми оцінювання інтелектуального капіталу та його відображення у фінансовій звітності. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 6. С. 103–113.

26. Додонова М.В., Плющ О.В. Управління мотивацією на підприємстві з використанням системи ключових показників ефективності: матеріали Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Npkau/econ/2012_141/Files_141/12dmvkfe.pdf (дата звернення: 28.10.2024).

27. 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.

28. Житченко Г. О. Роль інтелектуального капіталу у розвитку інноваційної економіки. *Фінансові дослідження*. Херсон : ХНТУ, 2015. С. 148- 151

29. З України від початку війни виїхали понад 7,7 мільйона людей -

дані

MBC. Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3510895-z-ukraini-vid-pocatku-vijni-viihali-ponad-77-miljona-ludej-dani-mvs.html> (дата звернення: 14.09.2023).

30. Заїка С.О., Грідін О.В. Управління інтелектуальним капіталом як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 176–186.

31. Залознова Ю., Азьмук, Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022, №38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59> (дата звернення: 08.10.2024).

32. Захарова О. В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України*. Київ : КНЕУ, 2016. Спец. вип.: Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. Т. 1. С. 439-452.

33. Захарчин Г.М. Управління знаннями в умовах розвитку цифрової економіки та інтелектуалізації суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. С. 76–80.

34. Зеліско І.М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств : монографія. Київ, 2015. 280 с.

35. Ілляшенко С. М. Актуальні проблеми управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 2. С. 92–102.

36. Ілляшенко С. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка України*. 2016. № 11. С. 16 –26.

37. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства : монографія. Суми, 2017. 360 с.

38. 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, 7–19.

39. 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.

40. Каліхман Т.В. Мотивація у системі управління персоналом підприємства. URL: http://www.confcontact.com/2007may/5_kalihman.php (дата звернення: 16.09.2023).

41. Капінос Г. І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 100-105.

42. Кармазін В. А., Савицька О. М. Економічний аналіз: Практикум: навч. посіб. К.: Знання, 2017. 231 с.

43. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2016. 345 с.

44. Коваленко О. М. «Інтелектуальний капітал» як економічна категорія. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ. 2017. № 16. С. 56-63.

45. Ковтуненко К.В. Основні підходи до формування інтелектуального капіталу: зміст та роль в інноваційному розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2019. № 3. С. 59-62.

46. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Україна: аспекти праці*. 2017. С. 4–9.

47. 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.

48. Коритько Т. Ю., Бриль І. В. Інтелектуальний капітал підприємства та його оцінка в умовах цифровізації. *Економіка промисловості*. 2021. № 1 (93). С.92–110.
49. Крайнів П. П. Інтелектуальна економіка: управління промисловою власністю. Академія правових наук України; НДІ інтелектуальної власності. К.:Вид. дім «ІнЮпре», 2019. С. 75.
50. Круш П. В, Якименко Р. А. Методики оцінки фінансової діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2020. С. 274–278.
51. Кушал І., Харьковська Ю. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. Вип. 2(258). С. 40–45. URL: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/286/263> (дата звернення:08.12.2024).
52. Левчук О.В., Кузьміч І.І. Військово-економічні аспекти застосування людського капіталу: проблеми та шляхи оптимізації. *Економіка та суспільство*.2017. №. 12. С. 110–116.
53. Лібанова Е. Війна з Росією: як дати роботу біженцям і що робити після. *Дзеркало тижня*. 16.03.2022. URL: <https://zn.ua/ukr/SOCIUM/vijna-z-rosijeju-jak-dati-robotu-bizhentsjam-i-shcho-robiti-pislja.html> (дата звернення: 08.10.2024).
54. Лісенкова К. С. Визначення сутності інтелектуального капіталу. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 98–104.
55. Літвінов О.С. Теоретичні засади відтворення інтелектуального капіталу підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3(67).С. 91–103.
56. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 592 с.
57. Лукічова Л.І. Підходи до оцінки вартості інтелектуального

капіталу організацій, 2008. URL: <http://www.dis.ru/library/detail.php?ID=26193> (дата звернення: 23.09.2023).

58. Мартишевська Г. М. Обґрунтування підходів до формування механізму оцінки інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць*. 2016. № 21. С. 3 – 9.

59. Мацієвський Ю.В. Внутрішній конфлікт чи прихована агресія: академічна дискусія і експертні оцінки війни на Донбасі. *Політичне життя*. 2019. № 2. С. 55–68.

60. МВФ підвищив прогноз зростання ВВП України до 4,5%. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3785429-mvf-pidvisiv-prognoz-zrostanna-vvp-ukraini-do-45.html> (дата звернення: 28.10.2024).

61. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 10.09.2023).

62. Можливості використання CRM-систем URL: <https://www.terrasoft.ua> (дата звернення: 15.09.2023).

63. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 10.09.2023).

64. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2018. 158 с.

65. Офіційний сайт ТОВ «Грона». URL: <http://www.grona.ua/uk/> (дата звернення: 08.10.2024).

66. Петренко В. М. Інтелектуальний капітал суб'єктів інноваційної діяльності. *Фінанси України*. 2016. № 12. С. 30 – 40.

67. Петюх В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ.: КНЕУ, 2019.

68. Пилипенко Л. М., Редько М. О. Аналіз переваг та недоліків упровадження егр-системи на підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №6. С. 172-178.

69. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 643 с.

70. Свейбі К. Теорія фірми, основаної на знаннях [Електронний ресурс]. Київ: Свейбі. URL: <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html/> (дата звернення: 07.09.2023).

71. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2016. №1. С. 93-97.

72. Тікін В. С. Ефективність – коефіцієнти. *Економічні науки*. 2019. №7(56).С. 87-93.

73. Торба О. В. Інтелектуальний капітал як об'єкт бухгалтерського обліку: визначення та методика оцінки. *Інтернаука*. 2017. № 2(2). С. 62–67.

74. Турчіна С., Азаров В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальна власність: визначення і особливості розвитку в умовах глобальних трансформацій. *Економіка та суспільство*, 2023. (52). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-81> (дата звернення: 08.09.2023).

75. Україна в Глобальному інноваційному індексі 2022 року посіла 57 місце URL: <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=7605> (дата звернення: 08.10.2024).

76. Уманців Г. Проблеми ідентифікації, оцінки та обліку інтелектуального капіталу підприємства. *Інтелектуальна власність*. 2017. № 3. С. 29–33.

77. Фінансова звітність ТОВ «Грона» URL: https://clarity-project.info/edr/21178239/finances?current_year=2022 (дата звернення: 08.10.2024).

78. Череп А. В. Методичні підходи до оцінки інтелектуальної власності промислових підприємств; Держ. ВНЗ «Запорізький нац. ун-т». Запоріжжя: ЗНУ, 2017. 255 с.

79. Чернявська Т. Оцінка інтелектуального капіталу логістичного підприємства. Сучасні проблеми науки: тези доповідей XXII Міжнародної

науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Національний авіаційний університет. Київ, 2022

80. Шахно, А. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 15. № 3. С. 237-245.

81. 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. 268 с.

82. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 172–176.

83. Bosco. J. Lifelong learning: what? why? How? [Electronic resource]. - 2007.

– 8 с. URL: <http://bomepages.wmich.edu/~bosco/docs/LifelongLearoing-2.pdf> (дата звернення: 17.09.2023).

84. Pulic, A. (2000). VAIC TM an Accounting Tool for IC Management. *International Journal of Technology Management*, 20, 702–714. [in English].

85. Ujwary-Gil, A. (2009). Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwal. Warszawa: C. H. Beck. [in Poland].

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ТОВ «Грона» за 2021-2022 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	183.00	124.00
первісна вартість	1001	1 140.00	1 144.00
накопичена амортизація	1002	957.00	1 020.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10 359.00	2 606.00
Основні засоби	1010	436 014.00	417 752.00
первісна вартість	1011	450 491.00	458 031.00
знос	1012	14 477.00	40 279.00
Усього за розділом I	1095	446 556.00	420 482.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	73 592.00	71 335.00
Виробничі запаси	1101	37 299.00	55 623.00
Незавершене виробництво	1102	905.00	1 037.00
Готова продукція	1103	35 384.00	14 662.00
Товари	1104	4.00	13.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	41 033.00	14 420.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 367.00	2 291.00
з бюджетом	1135	8 765.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 415.00	1 056.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	425 465.00	783 866.00
Рахунки в банках	1167	425 465.00	783 866.00
Витрати майбутніх періодів	1170	40.00	65.00
Інші оборотні активи	1190	1 190.00	1 084.00
Усього за розділом II	1195	556 867.00	874 117.00
Баланс	1300	1 003 423.00	1 294 599.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 506.00	4 506.00
Капітал у дооцінках	1405	221 993.00	204 443.00
Додатковий капітал	1410	42.00	42.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	576 257.00	711 492.00
Усього за розділом I	1495	802 798.00	920 483.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	74 861.00	67 770.00
Усього за розділом II	1595	74 861.00	67 770.00
товари, роботи, послуги	1615	83 159.00	282 850.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 127.00	4 413.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 313.00	1 126.00
розрахунками зі страхування	1625	256.00	
розрахунками з оплати праці	1630	3 212.00	4 089.00
за одержаними авансами	1635	10 641.00	5 307.00
із внутрішніх розрахунків	1645	18 551.00	
Поточні забезпечення	1660	3 455.00	4 644.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 619.00	4 787.00
Усього за розділом III	1695	125 764.00	306 346.00
Баланс	1900	1 003 423.00	1 294 599.00

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 080 175.00	1 034 387.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	971 195.00	893 619.00
Валовий: прибуток	2090	108 980.00	140 768.00
Інші операційні доходи	2120	202 033.00	87 924.00
Адміністративні витрати	2130	58 961.00	47 079.00
Витрати на збут	2150	91 603.00	46 164.00
Інші операційні витрати	2180	38 409.00	98 912.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	122 040.00	36 537.00
Інші фінансові доходи	2220	15 707.00	6 414.00
Інші витрати	2270	1 282.00	75.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	136 465.00	42 876.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-22 633.00	-33 538.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	113 832.00	9 338.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	712 314.00	703 320.00
Витрати на оплату праці	2505	78 054.00	90 041.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 249.00	18 549.00
Амортизація	2515	26 709.00	67 251.00
Інші операційні витрати	2520	284 377.00	146 983.00
Разом	2550	1 116 703.00	1 026 144.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
необоротних активів	3260	4 981.00	474.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-4 981.00	-474.00

Фінансова звітність ТОВ «Грона» за 2020 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	351.00	261.00
первісна вартість	1001	1 096.00	1 140.00
накопичена амортизація	1002	745.00	879.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 888.00	19 252.00
Основні засоби	1010	316 131.00	239 213.00
первісна вартість	1011	8 981 836.00	37 002 115.00
знос	1012	8 665 705.00	36 762 902.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	322 370.00	258 726.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	54 116.00	51 292.00
Виробничі запаси	1101	33 176.00	24 639.00
Незавершене виробництво	1102	665.00	710.00
Готова продукція	1103	20 189.00	25 921.00
Товари	1104	86.00	22.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	23 093.00	22 370.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 412.00	5 838.00
з бюджетом	1135	1 394.00	5 608.00

у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 739.00	1 280.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	149 332.00	326 070.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	149 332.00	326 070.00
Витрати майбутніх періодів	1170	18.00	40.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	15 314.00	1 608.00
Усього за розділом II	1195	256 418.00	414 106.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	578 788.00	672 832.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 506.00	4 506.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	21 540.00	35 464.00
Додатковий капітал	1410	42.00	42.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	409 805.00	496 260.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	435 893.00	536 272.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	22 287.00	27 679.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00

Усього за розділом II	1595	26 591.00	27 679.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 312.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	87 377.00	72 818.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 018.00	3 075.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 209.00	1 002.00
розрахунками зі страхування	1625	766.00	1 573.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 594.00	3 408.00
за одержаними авансами	1635	5 563.00	3 170.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	18 482.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	11 385.00	3 365.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 289.00	2 990.00
Усього за розділом III	1695	116 304.00	108 881.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	578 788.00	672 832.00

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	936 719.00	950 273.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	783 585.00	779 176.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	153 134.00	171 097.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	70 817.00	179 927.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	18 792.00	8 705.00

Витрати на збут	2150	71 241.00	51 981.00
Інші операційні витрати	2180	37 579.00	213 697.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	96 339.00	76 641.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	7 045.00	14 016.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	111.00	3 414.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	45.00	33.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	103 228.00	87 210.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-34 478.00	-28 035.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	68 750.00	59 175.00
збиток	2355	0.00	0.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	579 268.00	581 028.00
Витрати на оплату праці	2505	84 320.00	69 503.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 986.00	15 331.00
Амортизація	2515	91 946.00	63 269.00
Інші операційні витрати	2520	130 857.00	185 062.00
Разом	2550	904 377.00	914 193.00