

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
« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Нерубайла Олега Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Система менеджменту інтелектуального капіталу підприємства за умов соціально-економічних викликів

керівник кваліфікаційної роботи Анастасія МОСТОВА, д.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 21 » грудня 2025 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. Теоретико-методичні основи менеджменту інтелектуального капіталу.
Розділ 2 Аналіз системи менеджменту інтелектуального капіталу на підприємстві ТОВ «Грона»
Розділ 3 Удосконалення управління інтелектуальним капіталом на підприємстві ТОВ «Грона»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація.

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Олег НЕРУБАЙЛО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анастасія МОСТОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 107 стор., 14 рис., 36 табл., 89 джерел.

Мета роботи – розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту формуванням і розвитком інтелектуального капіталу на підприємстві в умовах соціально- економічних викликів.

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-економічних викликів.

Короткий зміст роботи: у першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи менеджменту інтелектуального капіталу, а саме: визначено сутність та компоненти інтелектуального капіталу підприємства, розглянуто оцінки інтелектуального капіталу підприємства, описано методи його оцінки.

У другому розділі виконано аналіз системи менеджменту інтелектуального капіталу підприємства ТОВ «Грона»: надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Грона», проаналізовано ефективність функціонування системи менеджменту інтелектуального капіталу.

У третьому розділі обґрунтовано удосконалення управління інтелектуального капіталу на підприємстві ТОВ «Грона», надано механізм удосконалення управління інтелектуального капіталу та надана економічна ефективність запропонованого проєкту.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ, УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, МЕНЕДЖМЕНТ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ.

ABSTRACT

Textual part of the Master's qualification thesis: 107 pages, 14 figures, 36 tables, 89 references.

Purpose of the study is to develop theoretical provisions and elaborate practical recommendations aimed at improving the management system of formation and development of intellectual capital at an enterprise under conditions of socio-economic challenges.

Object of the research is the intellectual capital of a manufacturing enterprise.

Subject of the research is a set of theoretical, methodological, and applied principles of managing the formation and development of intellectual capital at enterprises under conditions of socio-economic challenges.

Brief content of the thesis:

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of intellectual capital management, namely defines the essence and components of an enterprise's intellectual capital, reviews approaches to its assessment, and describes methods for evaluating intellectual capital.

The second chapter analyzes the intellectual capital management system of LLC "Grona", providing its organizational and economic characteristics and assessing the effectiveness of the functioning of the intellectual capital management system.

The third chapter substantiates the improvement of intellectual capital management at LLC "Grona", proposes a mechanism for enhancing intellectual capital management, and evaluates the economic efficiency of the proposed project.

KEYWORDS: INTELLECTUAL CAPITAL, MANAGEMENT, PERSONNEL, MANAGEMENT SYSTEM, SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ.....	10
1.1 Сутність, структура та компоненти інтелектуального капіталу підприємства.....	10
1.2 Методи оцінки інтелектуального капіталу підприємства.....	23
1.3 Система менеджменту інтелектуальним капіталом в умовах соціально-економічних викликів.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГРОНА».....	46
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Грона».....	46
2.2 Оцінка інтелектуального капіталу підприємства ТОВ «Грона»	61
2.3 Аналіз ефективності функціонування системи менеджменту інтелектуального капіталу.....	78
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГРОНА».....	84
3.1 Розробка проекту з підвищення інтелектуального капіталу в ТОВ «Грона».....	84
3.2 Механізм удосконалення управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «Грона».....	91
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованого проекту та рекомендації з його впровадження.....	98
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	112

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, що зумовлено поглибленням процесів глобалізації, загостренням політичних протистоянь, воєнними конфліктами та посиленням соціально-економічних ризиків. У таких умовах особливої актуальності набуває застосування управлінських підходів, орієнтованих на вдосконалення стратегічних цілей розвитку підприємств та формування їх інтелектуального капіталу як ключового чинника забезпечення ефективності та результативності діяльності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Водночас сучасні організації змушені адаптувати власну політику та стратегію до глибоких соціальних і демографічних змін, серед яких глобалізація, зростання конкурентного тиску, стрімкий технічний прогрес і процеси старіння населення. За таких умов традиційні моделі організаційного управління дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює потребу пошуку альтернативних способів підвищення конкурентоспроможності. У зв'язку з цим підприємства дедалі більше зосереджуються на інвестуванні у розвиток персоналу, побудову довгострокових відносин із клієнтами, наукові дослідження та розробки, а також упровадження сучасних інформаційно-комп'ютерних систем.

Інтелектуальний капітал виступає одним із ключових факторів, що визначає конкурентні позиції підприємств і національної економіки в умовах становлення економіки знань, де пріоритетного значення набувають інформація, інновації та знання. Для українських підприємств питання формування та розвитку інтелектуального капіталу мають особливу вагу, оскільки ефективне управління інтелектуальними ресурсами є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності як окремих суб'єктів господарювання, так і економіки країни загалом.

Проблематика формування та розвитку інтелектуального капіталу широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема,

питання сутності інтелектуального капіталу та визначення його складових висвітлено у дослідженнях Аренкова І.А., Бикової А.А., Вороніна В.Б., Колпакової О.М., Лазарєва С.В., Нікіфорової Ю.В., Погорельської Т.А., Пузині Н.Ю., Сєдової Т.В., Тугускіної Г.М., Цветкової Г.С., Ябурової Д.В. та інших. Методам оцінювання та управління інтелектуальним капіталом присвячені наукові праці Багузіна С., Баранова В.В., Віханського О.С., Капелюшнікова Р.І., Лебедєва А.А., Леонтьєва В.Ф., Лю Глорії Ван Ерік, Рууса Й. та ін.

Разом з тим, попри значний науковий доробок, залишається актуальною проблема відсутності єдиного комплексного підходу до формування системи управління розвитком інтелектуального капіталу підприємства, особливо в умовах соціально-політичної нестабільності.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту формуванням і розвитком інтелектуального капіталу на підприємстві в умовах соціально- економічних викликів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

- дослідити сутність, структуру та функції інтелектуального капіталу;
- проаналізувати методи оцінювання інтелектуального капіталу підприємства;
- вивчити особливості управління інтелектуальним капіталом в умовах соціально-політичної нестабільності;
- здійснити аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Грона»;
- оцінити рівень інтелектуального капіталу підприємства ТОВ «Грона»;
- проаналізувати систему управління інтелектуальним капіталом на підприємстві;

- розробити проєкт підвищення рівня інтелектуального капіталу ТОВ «Грона»;
- запропонувати механізм удосконалення управління інтелектуальним капіталом підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та надати рекомендації щодо їх впровадження.

Об'єктом дослідження є інтелектуальний капітал виробничого підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління інтелектуальним капіталом, матеріали науково-практичних конференцій, а також публікації у фахових періодичних виданнях.

Інформаційну базу дослідження сформували офіційні матеріали Державної служби статистики України, нормативно-правові акти з питань управління інтелектуальним капіталом, фінансова звітність ТОВ «Грона», а також ресурси мережі Інтернет.

У магістерській роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, економіко-статистичні, розрахунково-конструктивні, аналітичні та графічні методи, що дозволило забезпечити комплексність і достовірність отриманих результатів.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у практиці управління інтелектуальним капіталом підприємств в умовах соціально-економічних викликів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

1.1 Сутність, структура та компоненти інтелектуального капіталу підприємства

Концепція інтелектуального капіталу сформувалася на початку 1980-х років як відповідь на потребу представників бізнесу усвідомити чинники результативності діяльності організацій в умовах зростання ролі знань, інтелектуалізації трудових процесів та підвищення вимог споживачів. З часом дана концепція набула значного поширення в науковому середовищі та стала одним із популярних напрямів академічних досліджень, особливо у 1990-х роках.

Еволюцію наукових досліджень інтелектуального капіталу доцільно розглядати через призму чотирьох основних етапів. Перший етап, який охоплює період з початку 1980-х до середини 1990-х років, був спрямований передусім на формування теоретичного розуміння сутності інтелектуального капіталу та усвідомлення його значення для забезпечення і підтримання конкурентних переваг організацій у ринковому середовищі.

На другому етапі, що припадає на кінець 1990-х – початок 2000-х років, наукові дослідження зосереджувалися на визначенні ролі інтелектуального капіталу у досягненні позитивних фінансових результатів підприємств. Основна увага приділялася питанням його вимірювання, управління та відображення у звітності, а також формуванню різноманітних класифікацій складових інтелектуального капіталу.

Третій етап, який охоплює період з середини 2000-х до початку 2010-х років, характеризується зміщенням фокусу досліджень на практичне використання інтелектуального капіталу в управлінській діяльності. У цей

період аналізувалося, яким чином керівники можуть ефективно застосовувати інтелектуальні ресурси для управління бізнес-процесами, зміцнення організаційного потенціалу та підвищення стійкості підприємств.

Четвертий етап розвитку концепції інтелектуального капіталу, що триває з середини 2010-х років до сьогодні, доповнює попередні напрацювання та акцентує увагу на формуванні потужних соціальних, економічних і екологічних екосистем. У межах цього підходу інтелектуальний капітал розглядається як основа сталого розвитку організацій, що забезпечує їх здатність до довгострокового, збалансованого та інноваційного зростання [20, с. 147].

Аналіз сучасних наукових підходів до трактування поняття «інтелектуальний капітал» свідчить про відсутність єдиного універсального визначення даної категорії, що зумовлено різноманіттям методологічних підходів та цільових орієнтацій досліджень. Так, за визначенням Л. Едвінссона та М. Малоуна, інтелектуальний капітал виступає «корінням» компанії, тобто прихованими передумовами її розвитку, які знаходяться поза межами матеріальних активів і видимого продуктового асортименту [27]. У свою чергу, К. Свейбі розглядає інтелектуальний капітал як комплексну категорію, що охоплює знання, досвід, інформацію та об'єкти інтелектуальної власності, які беруть участь у процесі створення вартості, характеризуючи його як колективну інтелектуальну та духовну енергію організації [72].

У результаті узагальнення різних підходів до визначення сутності поняття «інтелектуальний капітал» було виокремлено найбільш поширені трактування, що використовуються як у наукових дослідженнях, так і в практиці управління, а також визначено їх ключові складові, які узагальнено та систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «інтелектуальний
капітал»

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

Джерело: складено на основі [27,72]

Узагальнення різних підходів до трактування інтелектуального капіталу дає підстави стверджувати, що ключовим елементом цієї категорії виступають знання, які формують основу більшості наукових визначень. При цьому знання розглядаються як результат інтелектуальної діяльності людини та акумулюються у сукупному знанні організації. У контексті підприємницької діяльності дане поняття трактується як поєднання знань, професійної кваліфікації та практичного досвіду персоналу, а також технологій і напрацювань, що належать організації та можуть бути використані для підвищення ефективності її функціонування.

Інтелектуальний капітал доцільно розглядати і як філософсько-економічну категорію, що являє собою відносно стабільну систему взаємопов'язаних елементів людського, структурного та клієнтського капіталу. Ця система є невід'ємною складовою будь-якого суб'єкта господарювання та забезпечує можливість здійснення якісних перетворень у зовнішньому середовищі шляхом створення нових результатів інтелектуальної діяльності або вдосконалення вже наявних.

У широкому розумінні інтелектуальний капітал розглядається як специфічний бізнес-актив, що охоплює сукупність усіх інформаційних і

нематеріальних ресурсів, якими володіє підприємство та які можуть бути використані для отримання прибутку, залучення нових клієнтів, розроблення інноваційних продуктів або загального підвищення ефективності бізнесу. До таких ресурсів належать досвід працівників, організаційні процеси, управлінські практики та інші нематеріальні активи, що формують економічну цінність компанії.

Попри те, що інтелектуальний капітал визнається важливим активом підприємства, його оцінювання має суб'єктивний характер і супроводжується значними труднощами. Як правило, він не відображається в бухгалтерському балансі як окрема стаття, а частково інтегрується до складу інтелектуальної власності, нематеріальних активів і гудвілу, вимірювання яких також є складним завданням [15].

Підприємства інвестують значні фінансові та часові ресурси у розвиток управлінських компетенцій і професійне навчання персоналу в окремих сферах діяльності з метою нарощування так званого «інтелектуального потенціалу» організації. Ці вкладення, спрямовані на посилення інтелектуального капіталу, хоча й складно піддаються кількісній оцінці, здатні забезпечувати стабільні економічні вигоди та зростання вартості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Інтелектуальний капітал виконує низку важливих функцій, що відображають його економічне призначення та сутнісні характеристики. До них належать інформаційна функція, яка передбачає накопичення, систематизацію та передавання знань, умінь і навичок; перетворювальна функція, пов'язана з трансформацією знань у нові результати інтелектуальної діяльності; науково-дослідницька функція, що полягає в організації та проведенні досліджень у різних сферах суспільного життя; інтегративна функція, спрямована на поєднання знань із різних галузей для створення нових продуктів і послуг; а також захисна функція, яка забезпечує використання та збереження результатів інтелектуальної праці в поточній діяльності підприємства [17, с. 62].

На думку В. Петренка, однією з ключових функцій інтелектуального капіталу є прискорене зростання прибутковості підприємства завдяки формуванню та реалізації систем знань, об'єктів і відносин, що забезпечують високий рівень ефективності господарської діяльності [67, с. 30].

У структурі інтелектуального капіталу більшість дослідників виокремлюють людський, організаційний (структурний) і клієнтський (споживчий) капітал. Людський капітал охоплює сукупність знань, професійних умінь, навичок і здібностей працівників, які за умови високої мотивації до праці набувають економічної цінності та сприяють зростанню ефективності діяльності підприємства і національного добробуту загалом [11]. Організаційний або структурний капітал, за визначенням К. С. Лісенкової, є складовою інтелектуального капіталу, що пов'язана з організацією як цілісною системою, тоді як клієнтський капітал відображає сукупність сталих зв'язків і відносин із клієнтами та споживачами [54, с. 98].

Таким чином, як зарубіжні, так і вітчизняні науковці розглядають інтелектуальний капітал як поєднання знань, професійної підготовки персоналу, управлінського досвіду, відносин зі споживачами, навичок організації виробництва та управління. Саме ці нематеріальні активи забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги. Одним із найбільш комплексних, на нашу думку, є визначення, запропоноване С. М. Ілляшенком, Є. О. Голишевим та А. В. Колодком, які трактують інтелектуальний капітал як сукупність знань, інформації, досвіду, кваліфікації й мотивації персоналу, організаційних можливостей, каналів і комунікаційних технологій, здатних створювати додану вартість і забезпечувати конкурентні переваги комерційної організації на ринку [37, с. 360].

Спробу систематизації інтелектуального капіталу здійснив Л. Едвінссон, який запропонував поділ цієї категорії на людський і структурний капітал, що відображено на рисунку 1.1 [27].

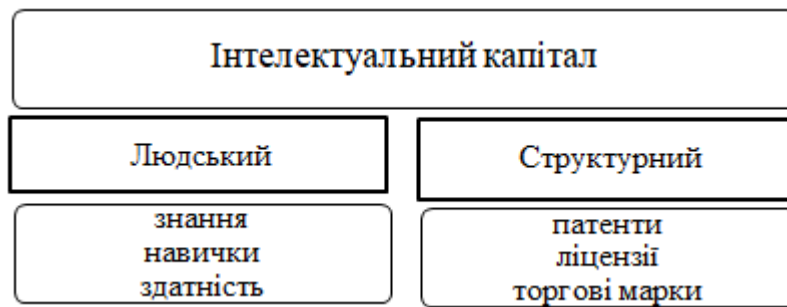


Рис. 1.1 Структура інтелектуального капіталу (за Л. Едвінссон)

Джерело: створено на основі [27]

Оскільки створення продукту або надання послуги є результатом колективної діяльності, доцільно говорити про сукупний людський капітал підприємства. До складу людського капіталу відносять знання, професійні навички, здатність персоналу до інноваційної діяльності, а також дотримання працівниками корпоративних норм, цінностей і стандартів поведінки. Водночас структурний капітал охоплює такі елементи, як патенти, ліцензії, торгові марки, організаційна структура, інформаційні системи, електронні мережі та бази даних.

Людина виступає основним носієм інтелектуального капіталу, у зв'язку з чим структурний капітал доцільно розглядати як поєднання організаційного та клієнтського (споживчого) капіталу, що функціонують незалежно від конкретних працівників, але створені їхньою інтелектуальною діяльністю.

Клієнтський капітал відображає систему взаємовідносин підприємства з клієнтами, споживачами та постачальниками й може оцінюватися за такими показниками, як кількість споживачів, тривалість співпраці з ними та рівень їх залученості до процесу створення продукту або послуги.

Організаційний капітал включає інноваційний капітал, що формується за рахунок інвестицій у розроблення та впровадження перспективних інноваційних продуктів і послуг, а також капітал знань про процеси, який охоплює накопичені управлінські та технологічні ноу-хау підприємства.

Структурний капітал доцільно трактувати як матеріалізовану форму знань, оскільки більшість його складових — програмне забезпечення,

організаційна структура, патенти, торгові марки — є результатом інтелектуальної діяльності людини, які зберігають свою цінність незалежно від безпосередньої участі конкретного працівника.

Елементи структурного капіталу, що безпосередньо залучені до виробничого процесу та створення продукту, зокрема інформаційні системи, програмне забезпечення, бази даних і електронні ресурси, можуть розглядатися як сучасні засоби виробництва. Водночас такі складові, як організаційна структура, патенти, торгові марки та стійкі відносини з клієнтами й постачальниками, не беруть прямої участі у формуванні вартості продукту. Вони виконують роль чинників підвищення рівня прибутковості понад середній, сприяючи перерозподілу вже створеної вартості в конкурентному середовищі, а не її безпосередньому створенню [36, с. 16].

М. Мелоун запропонував класифікацію інтелектуального капіталу на три основні категорії, які схематично представлено на рисунку 1.2.

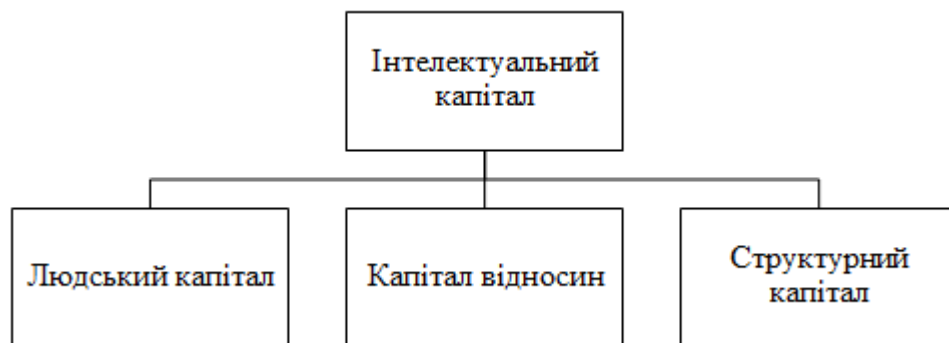


Рис. 1.2 Категорії інтелектуального капіталу (за М. Мелоун)

Джерело: складено на основі [27]

Людський капітал можна трактувати як результат цілеспрямованого та ефективного управління інформаційними й знаннєвими ресурсами, спрямованого на створення умов для максимальної реалізації професійного та творчого потенціалу працівників. У сучасних умовах людський капітал розглядається як одна з ключових складових ринкової вартості організації, оскільки саме компетентності та можливості персоналу визначають здатність підприємства досягати стратегічних цілей і забезпечувати стійкий розвиток.

Теорія людського капіталу акцентує увагу на тій доданій вартості, яку

працівники створюють у процесі своєї діяльності, роблячи внесок у зростання ефективності та конкурентоспроможності організації. У наукових дослідженнях поняття «людський капітал» трактується з різних позицій, що зумовлює наявність багатьох підходів до його визначення. Зокрема, у спеціальній літературі можна виокремити такі підходи [12, с. 19].

За визначенням Т. Девенпорта (1999 р.), людський капітал являє собою сукупність вроджених і набутих здібностей, знань, навичок, звичок, мотивації та енергії, якими володіють працівники та які можуть бути використані в процесі виробничої діяльності протягом певного періоду. При цьому носієм людського капіталу є безпосередньо особистість, яка розпоряджається зазначеними характеристиками.

Згідно з підходом Н. Бонтіса (1996 р., 1998 р.), людський капітал виступає одним із ключових факторів виробництва в організації, що поєднує інтелектуальні здібності, знання та професійні навички персоналу і формує унікальні риси кожної організації. Працівники розглядаються як суб'єкти, здатні до навчання, творчого мислення, ініціювання інновацій та реалізації змін, що є необхідною умовою довгострокової конкурентоспроможності підприємства. При цьому нематеріальні джерела створення вартості відрізняються від фінансових і матеріальних активів, однак перебувають під контролем організації та безпосередньо впливають на її результати.

Г. С. Беккер (1993 р.) запропонував класифікацію людського капіталу, поділивши його на загальний, який може бути використаний у різних сферах зайнятості, та спеціальний, що має цінність переважно в межах конкретної організації.

Управління людським капіталом передбачає систематичне збирання, аналіз і представлення інформації щодо стратегічних інвестицій та управлінських рішень у сфері управління персоналом, а також оцінювання їхнього впливу на створення цінності для організації. Структуру людського капіталу доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних елементів, що відображено 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 загальнотрудова якості</i>
Мотиваційні і вольові якості	Професійна підготовка		
Комунікативні якості	Досвід		
Інтелектуальні якості	Соціалізація		

Джерело: складено на основі [34]

Мотиваційно-вольові характеристики охоплюють рівень орієнтації на досягнення результатів, наявність чітко сформульованих кар'єрних цілей уже на етапі працевлаштування, прагнення до зміцнення власних професійних позицій незалежно від впливу керівництва, активну участь у визначенні особистих завдань, бажання здобути владу, автономію та соціальний статус. До цієї групи також належать уміння планувати власний час, рівень ідентифікації з підприємницькою діяльністю та ступінь емоційної незалежності від оточення.

Комунікативні якості проявляються у соціальній активності, інтенсивності міжособистісних взаємодій у професійному й позапрофесійному середовищі, зокрема в сімейних відносинах, орієнтації на сімейні цінності, здатності розуміти й сприймати інших людей. Вони включають контактність, готовність до співпраці, здатність до інтеграції в колектив, уміння переконувати, емоційну врівноваженість, гнучкість поведінки, упевненість у собі та в комунікативних ситуаціях, прояви лідерства в різні вікові періоди, а також особливості поведінки в конфліктних ситуаціях.

Інтелектуальні характеристики охоплюють самооцінку власних здібностей у сфері абстрактного мислення, ставлення до виконання професійних завдань, рівень інтелектуальної працездатності, зокрема стійкість до значних розумових навантажень, здатність до творчого мислення, широту пізнавальних інтересів і швидкість засвоєння нових знань.

Професійна підготовка включає рівень освіти, підвищення

кваліфікації, прагнення до самоосвіти та загальне ставлення до навчального процесу. При цьому особлива увага приділяється наявності практичного досвіду у сфері професійних знань, комунікацій і управлінської діяльності.

Соціалізація характеризується досвідом роботи в організаціях різного типу, тривалістю перебування на керівних посадах, рівнем особистісної зрілості, реалістичністю професійних орієнтацій, співвідношенням позитивної та негативної кар'єрної мотивації, типом кар'єрних прагнень, вертикальною мобільністю, що відображає темпи кар'єрного зростання, а також поточним етапом професійної кар'єри.

Організаційні якості охоплюють орієнтацію на персонал і завдання, уявлення про механізми мотивації працівників, неявні уявлення про лідерство, готовність до горизонтальної мобільності, що проявляється у зміні місця роботи, рівень лояльності до організації, мотивацію до праці в її межах та усвідомлення стратегічних цілей підприємства.

Особистісні та загальні професійні якості включають готовність до прийняття ризикованих рішень, стійкість до стресових навантажень, активність, ініціативність, продуктивність праці, стан здоров'я, ставлення до спорту й дозвілля, наявність хобі та шкідливих звичок.

Капітал відносин (клієнтський або споживчий капітал) відображає систему цінних взаємовідносин, які підприємство підтримує зі своїми постачальниками, замовниками, клієнтами та партнерами, і є важливою складовою інтелектуального капіталу 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]

Ключовими функціями клієнтського капіталу є формування, підтримання та розвиток стійких довгострокових взаємовідносин між суб'єктами господарювання та їх діловими партнерами, що ґрунтуються на довірі, надійності та взаємній вигоді. До сфери його реалізації належать процеси просування товарів, робіт і послуг, цілеспрямоване інформування цільових аудиторій щодо особливостей ринкового середовища, результативності фінансово-господарської діяльності підприємства, його соціального статусу та загального іміджу як соціально відповідальної й економічно стабільної організації. Важливою складовою клієнтського капіталу також є розроблення та впровадження заходів, спрямованих на ефективну реалізацію продукції, збереження та передачу майнових прав, а також розвиток різних форм партнерської взаємодії.

Структурний капітал відображає сукупність знань і цінностей, що закладені у внутрішніх процесах, механізмах і організаційних структурах бізнесу. Його складові характеризують рівень упорядкованості, технологічності та результативності діяльності підприємства. Основні елементи структурного капіталу узагальнено та систематизовано в таблиці 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, <u>знаків обслуговування</u> , фірмових найменувань)	Система / <u>процеси управління</u>
Ноу-хау власних розробок і <u>послуг внутрішніх консультантів</u>	Бізнес процеси
	Організаційна культура
	Інформаційні системи
	Технічне та програмне забезпечення

Джерело: складено на основі [34]

Структурний капітал є фундаментом інтелектуального капіталу підприємства, оскільки забезпечує збереження знань, стабільність управління та можливість масштабування діяльності. Розвинений структурний капітал підвищує ефективність використання людського капіталу та сприяє довгостроковій конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, інтелектуальний капітал доцільно розглядати як сукупність знань, умінь, професійних навичок і практичного досвіду працівників підприємства, а також нематеріальних ресурсів, зокрема патентів, ліцензій, інформаційних баз даних, товарних знаків та інших об'єктів інтелектуальної власності, що використовуються з метою підвищення соціально-економічної результативності господарської діяльності.

Формування інтелектуального капіталу відбувається в процесі взаємодії між працівниками, їх співпраці з інформаційними ресурсами, а також у результаті поєднання людського потенціалу з елементами фізичного капіталу в ході виробничої діяльності.

Таким чином, з урахуванням викладених положень, доцільно представити узагальнену структуру інтелектуального капіталу підприємства, яка наведена на рисунку 1.3.

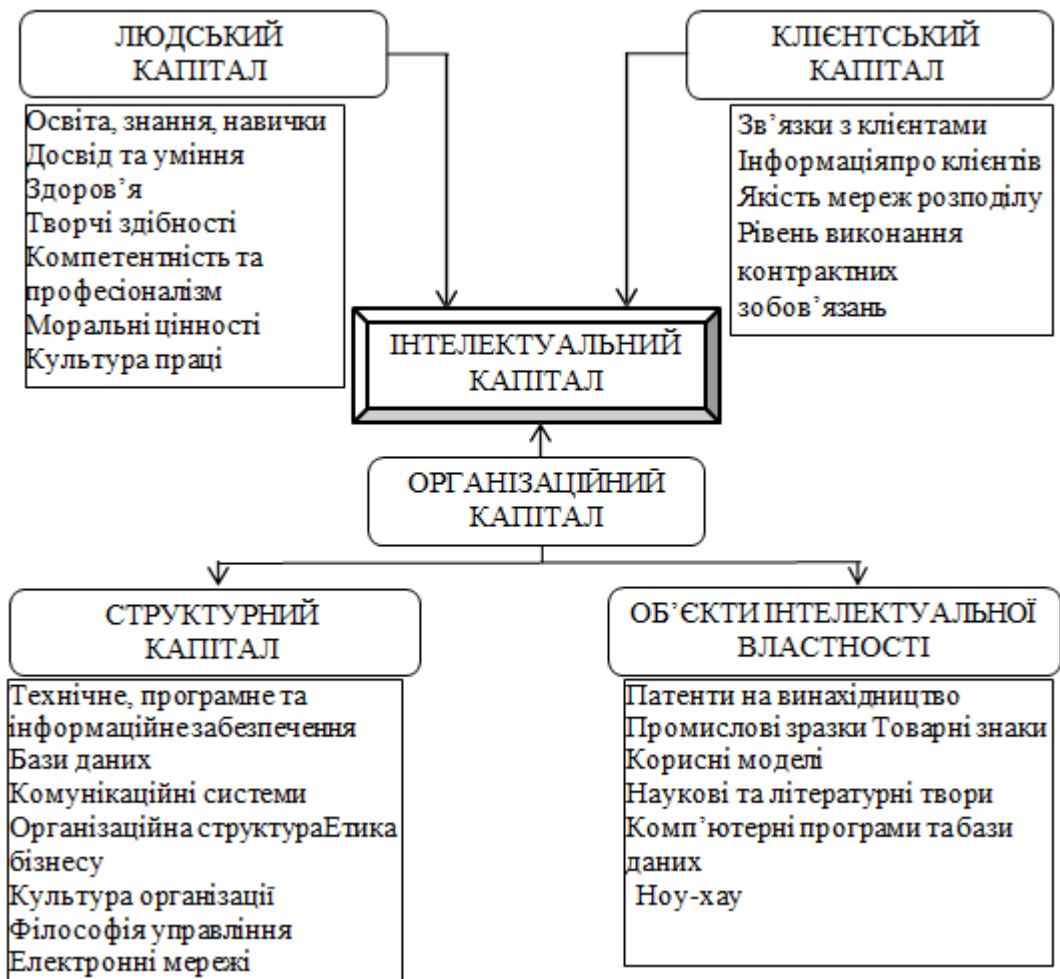


Рис. 1.3 Структура інтелектуального капіталу

Джерело: складено на основі [37]

У сучасних умовах інтелектуальний капітал знаходить своє втілення в різноманітних матеріалізованих формах, до яких належать об'єкти інтелектуальної власності та результати інтелектуальної праці, зокрема патенти, ліцензії, ноу-хау, моделі, програмні продукти та інші нематеріальні активи, що дедалі активніше застосовуються в усіх сферах суспільної та господарської діяльності [48].

Поступово інтелектуальний капітал набуває власної, специфічної форми руху, ключовим системоутворюючим елементом якої виступає наукова діяльність. Як і будь-який інший вид капіталу, інтелектуальний капітал характеризується особливими закономірностями руху та чинить вплив на всі елементи корпоративної структури підприємства.

Процес руху інтелектуального капіталу є повним і безперервним,

оскільки він формується, накопичується та реалізується як цілісна система. Значна частина цього циклу пов'язана з інвестиційними витратами, однак економічна віддача від таких вкладень проявляється не одразу. Лише на етапах матеріалізації інтелектуального капіталу виникають умови для компенсації понесених витрат і отримання прибутку.

Як фактор виробництва інтелектуальний капітал має власну продуктивність, оскільки використовується для створення нових або вдосконалення наявних продуктів і технологічних процесів. На корпоративному рівні інтелектуальний капітал виступає специфічним видом ресурсів, які, з одного боку, мають спільні риси з традиційними економічними ресурсами, а з іншого — вирізняються унікальністю та високою здатністю до створення доданої вартості [56].

1.2 Методи оцінки інтелектуального капіталу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки інтелектуальний капітал (ІК) компанії набуває ключового значення як визначальний чинник її сталого зростання та довгострокового забезпечення конкурентних переваг. З метою результативного управління інтелектуальним капіталом особливої актуальності набуває проведення його обґрунтованої оцінки. Ефективність такого оцінювання значною мірою залежить від відповідності обраних методів поставленим управлінським цілям і стратегічним орієнтирам компанії.

Залежно від масштабу об'єкта аналізу підходи до оцінювання інтелектуального капіталу доцільно класифікувати за трьома рівнями: мікрорівнем, що передбачає оцінку на рівні окремої особистості та організації; мезорівнем, який охоплює аналіз інтелектуального капіталу великих корпорацій і регіонів; а також макрорівнем, що стосується оцінювання інтелектуального потенціалу національної економіки загалом.

На мікрорівні оцінювання людського капіталу зосереджується

переважно на визначенні його вартості для організації та/або на аналізі ефективності інвестицій у розвиток персоналу, зокрема витрат на професійне навчання і підвищення кваліфікації. Такі показники можуть мати істотне значення під час формування ринкової вартості компанії, зокрема у випадках її продажу або залучення інвесторів. Дослідження впливу персоналу на фінансові результати діяльності підприємства є важливим елементом оцінювання можливостей кар'єрного розвитку працівників, планування підвищення кваліфікації та вдосконалення системи управління персоналом. Крім того, показники людського капіталу використовуються для оцінювання перспектив розвитку підприємства та формування його інноваційної політики. Основні методи оцінювання людського капіталу підприємства узагальнено та представлено 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	$ЧКФ = \sum_{k=1}^k A_i \times T_i \times K_i$, де A_i – річна сума амортизаційних інвестицій у людський капітал; T_i – термін амортизації даного виду інвестицій; K_i – кількість амортизуються об'єктів
Оцінка вироблених витрат	Непрямий метод (коефіцієнт Тобіна) Прямий метод (оцінка всіх витрат підприємства на створення і розвитку людського капіталу)
Оцінка управлінської доданою вартості	$УДС = ДСБ - ДАС - УІ$, де ДСБ – додана вартість бізнесу ДАС – альтернативний дохід на капітал УІ – управлінські витрати
Оцінка собівартості	1. Витратний фактор (витрати на людський капітал) 2. Додана вартість (скоригований показник рентабельності) 3. Прибуток (ROI співробітників організації) 4. Прибутковий фактор (оцінка ефективності використання людського капіталу)
Інтегральна оцінка	Інтегральна оцінка людського капіталу на основі якісних і кількісних показників, характеризуючи елементи людського капіталу. У найпростішим вигляді представляє собою комбінацію показників з відповідними ваговими коефіцієнтами.

Джерело: складено на основі [39]

Сьогодні існує низка методик для оцінки ІК, які об'єднані в чотири групи (рис. 1.4) [36].



Рис. 1.4 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. Lel iart FiMIAM	Знайти грошовий вираз вартості компонентів	Кількісне вираження вартості кожної з частин людського, структурного, клієнтського капіталів на основі експертних оцінок вкладу кожного з них у підсумкову вартість компанії

Джерело: складено на основі [36]

У межах прямого підходу оцінювання вартість нематеріальних активів визначається шляхом ідентифікації окремих складових інтелектуального

капіталу. Після виокремлення відповідних компонентів здійснюється їх безпосередня оцінка — як індивідуально, так і у вигляді зведеного (агрегованого) показника [36].

2) Методи ринкової капіталізації (Market Capitalization Methods, MCM). За даного підходу величина інтелектуального капіталу або нематеріальних активів визначається як різниця між ринковою вартістю компанії та розміром її статутного капіталу. Такий розрахунок дає змогу оцінити частку нематеріальних ресурсів у загальній вартості підприємства. Основні методи ринкової капіталізації наведено в таблиці 1.7 [36, с. 16].

Таблиця 1.7

Методи ринкової капіталізації (MCM)

Приклад	Ціль методу	Суть методу
Модель Q <u>Тобіна</u>	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 <u>Тобіна</u> , це говорить про високий інтелектуальний капітал у компанії.
Метод <u>інтелектуальної</u> <u>доданої</u> <u>вартості</u> (VAIC) <u>Анте Пулик</u>	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]

3. Методи рентабельності активів (Return on Assets, ROA). У межах даного підходу середній прибуток підприємства до оподаткування за визначений період співвідноситься із середньою вартістю його матеріальних активів. На основі отриманого показника рентабельності активів здійснюється порівняння з середньогалузевими значеннями, що дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та опосередковано визначити роль інтелектуального капіталу в формуванні фінансових результатів. Основні характеристики методів рентабельності

активів наведено в таблиці 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 EVA1 - економічна додана вартість поточного періоду; NOPAT1 - чиста операційний прибуток поточного періоду; WACC1 - середньозважена вартість капіталу, IC0 - інвестиції минулого періоду. EVA приймає позитивне значення, якщо скоригована чиста операційна прибуток після сплати податків більше, ніж скоригований інвестований капітал
Оцінена вартість 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 BVTA - середня бухгалтерська вартість матеріальних активів компанії за три роки; ROA - середня рентабельність активів компанії за три роки; ROA_{ind} - середня рентабельність активів за три роки у галузі, де працює компанія; t - середня за три роки податкова ставка на прибуток; WACC - середньозважені витрати на капітал

Джерело: складено на основі [30]

Розрахунок коефіцієнту інтелектуальної доданої вартості (VAIC) за Анте Пулик відбувається таким чином [87].

1. Розраховується додана вартість організації:

$$VA = Output - Input, \quad (1.1)$$

де VA – додана вартість;

Output – загальний дохід;

Input – вартість купленого матеріалу, сервісу.

2. Розраховується ефективність людського капіталу:

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

де HCE – ефективність людського капіталу; VA – додана вартість;

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

3. Розраховується ефективність структурного капіталу:

$$SC = VA - HC, \quad (1.2)$$

де SC – структурний капітал; VA – додана вартість;

HC – людський капітал.

4. Визначаємо ефективність структурного капіталу:

$$SCE = \frac{SC}{VA}, \quad (1.3)$$

де SCE – структурний капітал.

5. Розраховуємо ефективність інтелектуального капіталу:

$$ICE = HCE + SCE, \quad (1.4)$$

де ICE – ефективність інтелектуального капіталу.

6. Розраховуємо ефективність задіяного капіталу [47]:

$$CEE = \frac{VA}{CE}$$

де CEE – ефективність задіяного капіталу;

CE – балансова вартість чистих матеріальних активів організації.

7. Розраховуємо VAIC:

$$VAIC = ICE + CEE, \quad (1.5)$$

$$VAIC = CEE + HCE + SCE. \quad (1.6)$$

Польська дослідниця-економіст А. Уйвара-Гіль запропонувала вдосконалений підхід до оцінювання впливу інтелектуального капіталу на формування інтелектуальної доданої вартості. Запропонована методика ґрунтується на альтернативному способі розрахунку показника доданої вартості, який узгоджується з методологічними положеннями Британського департаменту торгівлі та промисловості [88].

$$VA = \underline{Po} + HC + A,$$

де VA – додана вартість, тис. грн.;

$\underline{Po}$ – операційний прибуток, тис. грн.;

HC – величина людського капіталу, тис. грн.;

A – амортизаційні відрахування, тис. грн.

(1.7)

4) Методи Scorecard (SC). У межах цього підходу здійснюється ідентифікація основних складових інтелектуального капіталу, на основі яких формуються відповідні показники та індекси. Оцінювання реалізується шляхом бальної оцінки або графічного відображення результатів, що дає змогу комплексно охарактеризувати рівень розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Узагальнені характеристики методів Scorecard наведено в таблиці 1.9 [15].

Метод Scorecard (SC) передбачає оцінювання діяльності підприємства не лише за фінансовими показниками, а й за нефінансовими індикаторами, які відображають стан та розвиток інтелектуального капіталу.

Основна ідея полягає в тому, що фінансові результати є наслідком ефективного управління нематеріальними активами — знаннями, персоналом, процесами та взаємовідносинами з клієнтами.

Таблиця 1.9

Методи збалансованих показників – Scorecard (SC)

Приклад	Ціль методу	Суть методу
Kaplan R. and Norton D. (1992) <u>BALANCE SCORECARD</u> [9]	Розроблено для того, щоб менеджмент компанії міг одночасно слідувати за фінансовими та операційними показниками діяльності	Допомагає менеджерам розглянути чотири важливі перспективи при допомозі 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 цінності», які можливо не були виявлені	Інструмент керування для створення оновлення та розвитку організації, що складається з п'яти мікросхем елементів, допомагаючи розібратися з цінністю організації: 1) фінансовий фокус; 2) орієнтація на споживача; 3) фокус на процеси; 4) фокус на відновленні та розвитку; 5) людський фокус
Sveiby K. «Моніторинг недовлених 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]

Для цілей стратегічного управління розвитком підприємства найбільш інформативними вважаються Scorecard-методи (SC) оцінювання інтелектуального капіталу, оскільки вони передбачають розрахунок системи показників, що відображають стан ключових складових інтелектуального капіталу та ефективність їх використання.

Як свідчить аналіз наведених вище методик, кожна група методів оцінки інтелектуального капіталу має як переваги, так і певні обмеження. Так, методи рентабельності активів (ROA) та методи ринкової капіталізації доцільно застосовувати у випадках визначення вартості підприємства, зокрема під час злиттів і поглинань. Водночас їх основним недоліком є

поверховий характер оцінювання, що зумовлений приведенням усіх видів активів до грошового виміру. Крім того, зазначені методи є надзвичайно чутливими до змін процентних ставок і показників дисконтування, що може суттєво спотворювати результати аналізу.

Окремо слід зазначити, що методи ринкової капіталізації (МСМ) не можуть бути використані для підприємств, акції яких не обертаються на фондовому ринку. Також ці методи не враховують впливу зовнішніх факторів на коливання курсу акцій, на які менеджмент компанії не має прямого впливу.

Отже, з огляду на мету дослідження, спрямовану на вибір оптимального інструментарію оцінювання інтелектуальних ресурсів підприємства, можна зробити висновок, що в межах окремих методик людська складова інтелектуального капіталу не завжди виокремлюється як самостійний елемент. Зокрема, підходи, засновані на показниках рентабельності активів, не передбачають окремого аналізу людського капіталу в структурі інтелектуального капіталу.

Для комплексного визначення ефективності управління інтелектуальним капіталом на підприємстві також застосовуються методи інтегрального оцінювання, які дозволяють узагальнити вплив різних складових інтелектуального капіталу в єдиний показник.

Так, Г. В. Геєць, О. В. Кендюхов та О. В. Шкурупій запропонували систему індикаторів для інтегральної оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємства, до якої належать: коефіцієнт фінансової автономії; коефіцієнт покриття довгострокових інвестицій; рентабельність сукупного та власного капіталу; коефіцієнт трансформації (оборотності активів); коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; показник фінансового ризику; продуктивність праці; коефіцієнт Бівера; коефіцієнт стійкості економічного зростання [16, 43, 83].

У свою чергу, Нагорна І. І. запропонувала методику визначення інтегрального коефіцієнта інтелектуального капіталу, яка базується на

використанні відповідної узагальнювальної формули.

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

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

B_i – вага i -го показника;

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

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

Інтегральний коефіцієнт інтелектуального капіталу підприємства тлумачиться таким чином: що вищою є результативність господарської діяльності підприємства, то ближчим до одиниці є значення відповідного показника. Використання запропонованого інтегрального коефіцієнта для оцінювання рівня інтелектуального капіталу дає змогу визначити його загальне значення та проаналізувати основні складові процесу формування інтелектуального капіталу на підприємстві. Водночас даний підхід не враховує галузеву специфіку та індивідуальні особливості функціонування окремих підприємств [16, 43, 83].

Аналіз наведених інтегральних показників оцінювання рівня інтелектуального капіталу свідчить про те, що вони ґрунтуються на розрахунку системи взаємопов'язаних індикаторів. Вибір конкретного підходу та методів оцінювання залежить від низки чинників, зокрема інтересів власників інтелектуального капіталу, вимог споживачів інформації, повноти та доступності вихідних даних, а також фінансово-економічного стану підприємства на момент проведення оцінки.

Таким чином, питання вибору оптимального методу оцінювання інтелектуальних ресурсів підприємства залишається дискусійним і проблемним. Складність такого вибору зумовлена низкою факторів, серед яких слід виокремити різноманітність трактувань поняття інтелектуального ресурсу, його нематеріальну та важко вимірювану природу, а також унікальність окремих складових інтелектуального капіталу.

1.3 Система менеджменту інтелектуальним капіталом в умовах соціально-економічних викликів

На початку ХХІ століття світ зіткнувся з масштабними трансформаційними процесами, що супроводжуються змінами геополітичних балансів і конфігурацій. Глобальна фінансово-економічна криза стала серйозним викликом для світової спільноти, загостривши невизначеність щодо подальших траєкторій розвитку як глобальної, так і національних економік, а також активізувавши пошук нових моделей модернізації суспільно-економічних систем. Вона виявила системні недоліки існуючої глобальної економічної моделі та сприяла усвідомленню потреби в глибоких структурних змінах у світовій економічній і соціальній архітектурі [30, 31].

На тлі зростання глобальної нестабільності посилюються нові та традиційні виклики міжнародній безпеці, зокрема в сировинній, енергетичній, фінансовій, інформаційній, екологічній і продовольчій сферах. Такі загрози, як поширення зброї масового знищення, міжнародний тероризм, транснаціональна організована злочинність, нелегальна міграція, піратство, а також загострення міждержавних і внутрішніх конфліктів, набувають дедалі більшого масштабу та охоплюють ширше коло країн.

Пандемія COVID-19 зумовила суттєві зміни у функціонуванні механізмів макроекономічної безпеки більшості держав світу. Найбільш відчутного негативного впливу зазнали країни з низьким рівнем економічного розвитку та держави, що розвиваються. В умовах постійних глобальних трансформацій забезпечення стабільних і безпечних економічних умов є надзвичайно складним завданням, особливо для України. Поширення коронавірусної інфекції на території країни призвело до різкого погіршення макроекономічної ситуації та суттєвого уповільнення темпів економічного розвитку [61].

До лютого 2020 року українська економіка, завдяки реалізації комплексу реформ, перебувала у відносно стабільному макроекономічному

стані, що характеризувався скороченням державного боргу, зниженням інфляційного тиску та позитивними прогнозами економічного зростання. Однак початок пандемії COVID-19 у поєднанні з урядовими змінами істотно погіршив економічні перспективи. Скорочення номінального ВВП та запровадження фіскальних стимулів, спрямованих на подолання наслідків пандемії, спричинили зростання дефіциту державного бюджету до $-4,5\%$ ВВП у 2020 році порівняно з $-1,8\%$ у 2019 році. Протягом перших дев'яти місяців 2020 року національна валюта знецінилася на 16% відносно долара США, водночас інфляція уповільнилася до $3,2\%$ (проти $7,9\%$ у 2019 році) завдяки зниженню цін на енергоносії та продовольчі товари. У подальшому інфляційні процеси знову посилювалися, досягнувши 11% у 2021 році та 26% у 2022 році [60].

Наразі економіка України перебуває в черговій фазі фінансово-економічної кризи, що зумовлює надзвичайну актуальність проблеми забезпечення макроекономічної безпеки держави. Повномасштабна війна між Росією та Україною спричинила суттєві потрясіння для світової економіки та значно погіршила рівень макроекономічної безпеки країни.

В умовах воєнного стану ключові загрози макроекономічній безпеці проявилися у кількох напрямках. По-перше, в економічній сфері зафіксовано різке скорочення реального ВВП, зростання інфляції до 26% , значні порушення зовнішньої та внутрішньої торгівлі, а також стрімке збільшення дефіциту бюджету до $61,8\%$ [61].

По-друге, суттєвих втрат зазнав ринок праці. З початку повномасштабної війни за кордон виїхали мільйони громадян України: за окремими оцінками — понад 7,7 млн осіб, тоді як за даними ООН кількість зафіксованих перетинів кордону перевищила 9 млн. Значна частина населення також перемістилася до західних регіонів країни. Кількість зареєстрованих безробітних на одну вакансію зросла з 6 до 12, а результати досліджень свідчать про підвищення рівня безробіття до 40% . Водночас реальна заробітна плата населення істотно знизилася [28].

3) Логістика. Воєнні дії спричинили суттєві порушення у логістичній системі, що й надалі чинять значний тиск на національну економіку. Найбільш уразливими залишаються морські порти, транспортні коридори та об'єкти енергетичної інфраструктури, функціонування яких є критично важливим для забезпечення економічної стабільності.

4) Цінова динаміка.

Прискорення інфляційних процесів в Україні зумовлене сукупністю військових і економічних факторів. Унаслідок збройної агресії відбулося знищення виробничих потужностей і об'єктів інфраструктури, скорочення пропозиції товарів, порушення логістичних ланцюгів, дисбаланс попиту та пропозиції між регіонами, а також зростання собівартості продукції. Додатковими чинниками стали коливання валютного курсу та масштабна вимушена внутрішня міграція населення.

5) Бюджетна сфера. За інформацією Національного банку України, з початку 2022 року від'ємне сальдо державного бюджету досягло безпрецедентно високих значень — понад 416 млрд грн протягом перших восьми місяців. Податкові надходження суттєво скоротилися через спад економічної активності, тоді як видатки, попри зменшення непрофільних витрат, продовжували зростати, насамперед у частині фінансування оборони. У результаті дефіцит бюджету без урахування зовнішніх грантів наприкінці серпня 2022 року оцінювався на рівні 13,9 % ВВП [64].

6) Людський капітал. Початок повномасштабної війни спричинив значний відтік населення за кордон, що, у свою чергу, призвело до зниження обсягів людського та інтелектуального капіталу в Україні.

У цих умовах ключовим завданням сучасної державної стратегії формування інтелектуального капіталу є підтримка наукових досліджень і наукомістких інноваційних галузей, забезпечення захисту прав інтелектуальної власності, а також створення сприятливого інвестиційного середовища. Управління інтелектуальним капіталом на національному рівні потребує визначення пріоритетних напрямів економічного розвитку,

формування стратегічних завдань та інтеграції відповідних пропозицій у загальнодержавну стратегію розвитку.

На рівні держави актуалізується необхідність розроблення нової національної економічної доктрини, спрямованої на створення передумов становлення інтелектуальної економіки. Довгострокова стратегія економічного зростання має передбачати значні інвестиції в систему освіти, підвищення кваліфікації кадрів і цифровізацію, що дозволить розширити доступ до знань та сформувати кадрову базу для розвитку інноваційної економіки. Формування творчої особистості з інноваційним мисленням повинно бути визначене як ключова мета освітньої системи, відповідно до якої мають коригуватися навчальні плани та програми.

Завдяки розвитку інтелектуального капіталу національна економіка стає більш технологічно орієнтованою та інноваційно спрямованою. На сучасному етапі саме інтелектуальний капітал виступає визначальним чинником конкурентоспроможності економічних систем і ключовим ресурсом їх розвитку.

Водночас в умовах нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності зовнішнього середовища досягнення позитивних результатів від використання інтелектуального капіталу можливе лише за умови впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління. Відповідно до звітів Федерації європейських асоціацій управління ризиками (FERMA), ризики дедалі суттєвіше впливають на економічний і соціальний розвиток країн. На рисунку 1.8 наведено десять основних ризиків, з якими зіткнулися економіки різних держав у 2022 році.

Таким чином, застосування ризик-орієнтованого підходу до управління інтелектуальним капіталом слід розглядати як комплекс заходів, спрямованих на зменшення рівня невизначеності шляхом максимізації контрольованих факторів і мінімізації впливу неконтрольованих чинників [86].

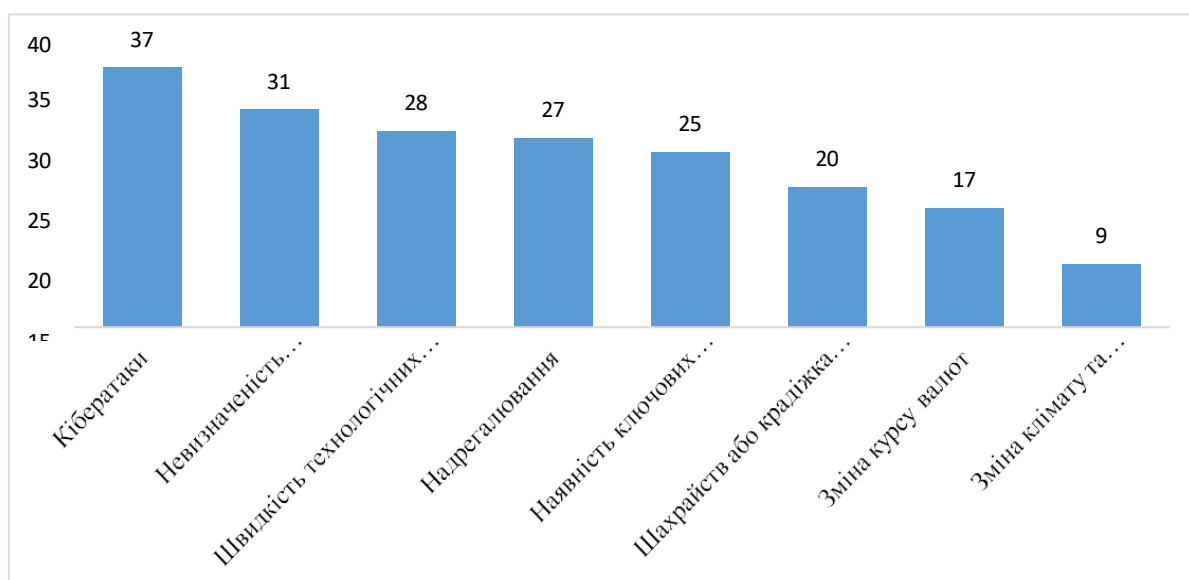


Рис. 1.5 Експертна оцінка важливості топ-10 ризиків

Джерело: складено на основі [86]

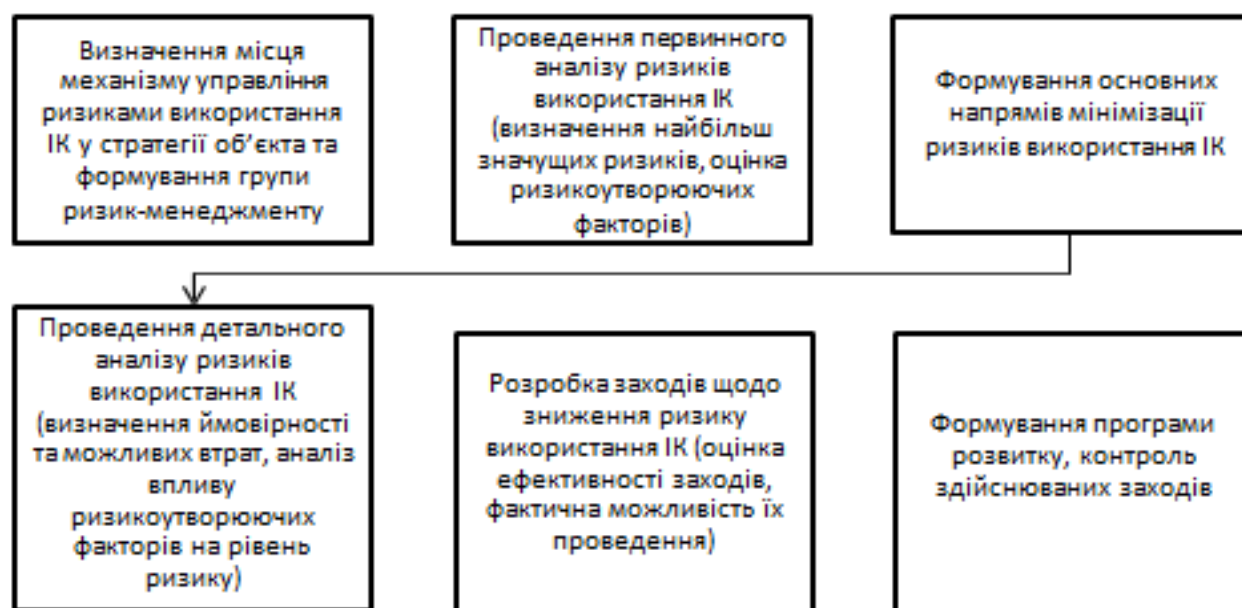


Рис. 1.6 Алгоритм функціонування системи ризик-менеджменту стосовно до управлінню інтелектуальним капіталом

Джерело: складено на основі [78]

Розпочнемо з аналізу зазначеного алгоритму та розглянемо основні загрози й ризики, що виникають у процесі управління інтелектуальним капіталом. Управління інтелектуальним капіталом доцільно здійснювати на трьох взаємопов'язаних рівнях — макро-, мезо- та мікрорівні — із

подальшою інтеграцією відповідних управлінських рішень у загальну систему підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Для оцінювання ефективності використання інтелектуального капіталу на макрорівні застосовується система міжнародних індексів розвитку, які відображають рівень залучення інтелектуального потенціалу країни. До таких індикаторів належать індекс глобальної конкурентоспроможності, індекс глобальних інновацій, індекс людського розвитку та індекс цифровізації економіки. Зазначені показники формуються міжнародними організаціями та дають можливість здійснювати порівняльний аналіз рівня розвитку держав і ступеня використання їх економічного потенціалу за окремими складовими.

У 2022 році Україна посідала 57-ме місце зі 141 країни за індексом глобальної конкурентоспроможності, 46-те місце зі 129 — за індексом інновацій, 49-те місце зі 189 — за індексом людського розвитку, а також 49-те місце зі 189 — за показником цифровізації економіки [77]. Водночас слід зазначити, що протягом останнього року позиції України в міжнародних рейтингах покращилися, а рівень людського розвитку країни оцінюється як дуже високий.

Система управління інтелектуальним капіталом на мікрорівні охоплює сукупність взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують формування, розвиток і використання інтелектуальних ресурсів підприємства (рис. 1.10) [37]. Однією з ключових складових цієї системи є підсистема управління людським капіталом, у межах якої реалізуються такі основні функції.

По-перше, важливим напрямом є підвищення рівня освіти та професійної кваліфікації працівників підприємства. Розвиток ключових компетенцій і здобуття додаткової освіти, що сприяють професійному зростанню персоналу, виступають необхідною умовою безперервного людського розвитку. В умовах становлення інформаційної економіки саме людський капітал відіграє вирішальну роль у забезпеченні

конкурентоспроможності підприємства, що безпосередньо впливає на зростання його ринкової вартості.

По-друге, важливим завданням є формування необхідних професійних знань, яке може здійснюватися як власними ресурсами підприємства, так і із залученням зовнішніх експертів і консультантів. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність компетенцій персоналу стратегічним цілям розвитку підприємства та вимогам інноваційного середовища.

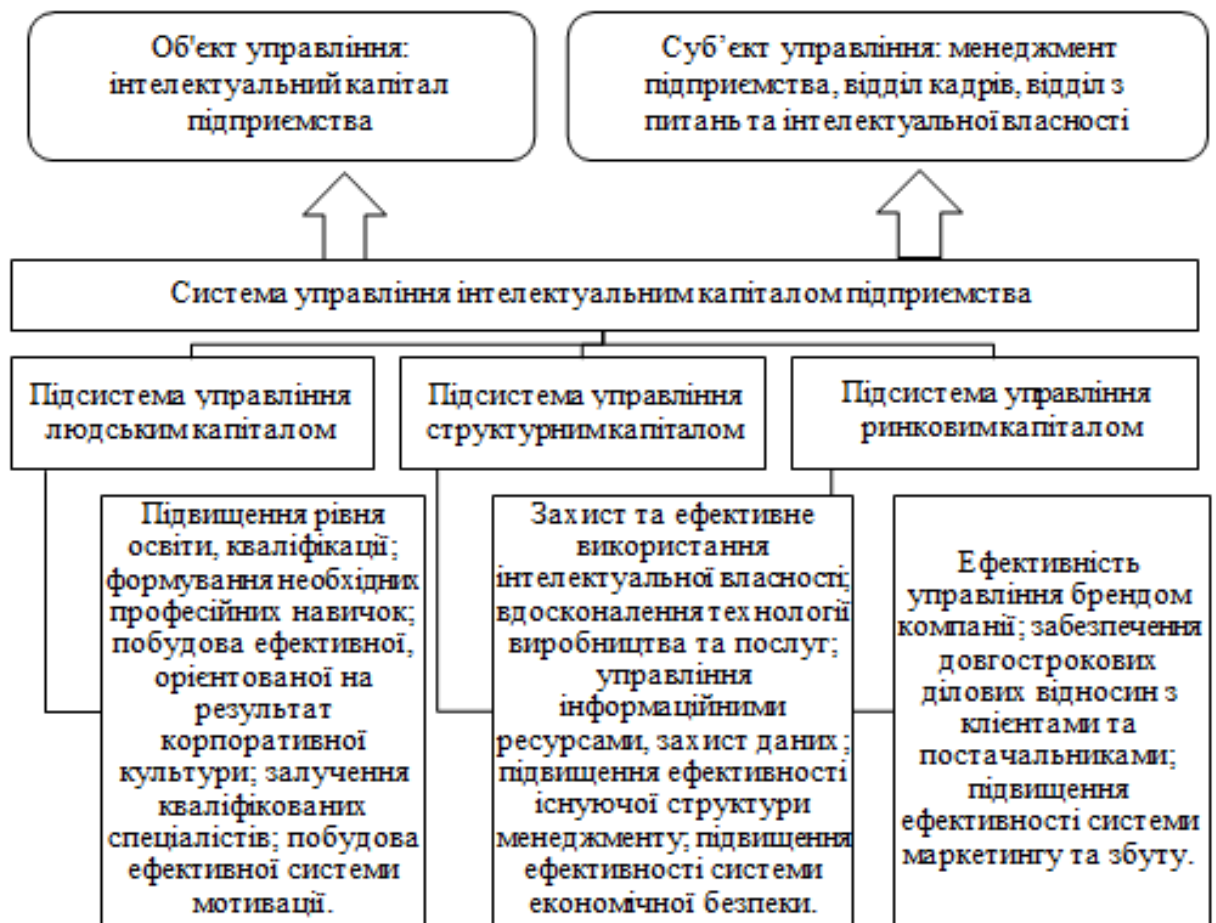


Рис. 1.7 Система управління інтелектуальним капіталом підприємства

Джерело: складено на основі [37]

– Формування результаторієнтованої корпоративної культури. У системі управління інтелектуальним капіталом підприємства корпоративна культура відіграє особливу роль, виступаючи об'єднуючою ланкою між окремими підрозділами та інструментом збереження і трансляції

корпоративних цінностей, норм і правил поведінки. Саме ефективно сформована корпоративна культура сприяє утвердженню спільних ціннісних орієнтацій персоналу, серед яких ключове місце займає націленість на інноваційну діяльність, пошук креативних рішень, упровадження нових підходів до виконання завдань, а також підвищує значущість нематеріальних форм мотивації працівників.

- Залучення унікальних фахівців. Результативне формування інтелектуального капіталу підприємства можливе лише за умови залучення висококваліфікованих і унікальних спеціалістів, здатних приймати нестандартні, інноваційні та креативні управлінські рішення. При цьому важливу роль відіграє система мотивації, яка має враховувати інтереси різних категорій персоналу та водночас забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства, у тому числі максимізацію прибутку в коротко- та довгостроковій перспективі.

- Формування ефективної мотиваційної системи. Мотивація є однією з ключових функцій управління персоналом. У межах системи управління інтелектуальним капіталом її реалізація сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню конкурентоспроможності професійних навичок персоналу та забезпечує більш ефективне використання людського капіталу підприємства [37].

2) Підсистема управління структурним капіталом. У рамках даної підсистеми реалізується низка важливих функцій, зокрема:

- Захист і раціональне використання прав інтелектуальної власності. Права інтелектуальної власності є одними з найцінніших нематеріальних активів підприємства, а в окремих галузях — визначальним чинником його ефективного функціонування. В умовах «нової економіки», де інтелектуальний капітал виступає ключовим джерелом конкурентних переваг, забезпечення належного рівня захисту інтелектуальної власності набуває пріоритетного значення.

- Удосконалення технологій виробництва товарів і послуг. В умовах

жорсткої конкуренції саме впровадження нових або вдосконалених продуктів забезпечує збереження лояльності споживачів. Без постійного розвитку технологій виробництва неможливими є ні ефективне функціонування на наявних ринках, ні вихід на нові. Цей напрям потребує значних інвестицій, однак вирішальним чинником залишається наявність персоналу, здатного здійснювати інноваційні розробки.

– Управління інформаційними ресурсами та забезпечення їх захисту. Надійний захист інформації забезпечується використанням сучасних інформаційних систем. Водночас діяльність HR- та IT-підрозділів має бути спрямована на підвищення рівня лояльності персоналу, а також на своєчасне виявлення й нейтралізацію внутрішніх і зовнішніх загроз.

– Підвищення ефективності системи менеджменту. Постійний пошук нових підходів до прийняття управлінських рішень та адаптація існуючої системи управління до змін у зовнішньому середовищі є необхідною умовою сталого розвитку підприємства. Це потребує регулярного моніторингу бізнес-середовища та своєчасного проведення організаційних трансформацій.

– Зміцнення системи економічної безпеки.

Система економічної безпеки має бути спрямована на попередження загроз діяльності підприємства, забезпечення захисту інформаційних, матеріальних і фінансових ресурсів, а також охорону найціннішого активу — інтелектуального капіталу в усіх його складових. Основними напрямками забезпечення економічної безпеки є захист ресурсів підприємства, фізична безпека персоналу, охорона інтелектуальної власності та інформаційних активів.

Результатом розвитку структурного капіталу є скорочення часу виконання робіт, можливість оперативного залучення фахівців і баз знань до розв’язання проблем незалежно від місця та сфери діяльності, підвищення ефективності управління знаннями, автоматизація бізнес-процесів та забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками виробничого процесу. Для досягнення цих результатів необхідно формувати таку

організаційну структуру, яка б стимулювала інтенсивний обмін знаннями всередині підприємства [37].

3) Підсистема управління ринковим капіталом.

У межах даної підсистеми реалізуються такі функції:

– Ефективне управління брендом. З огляду на те, що вартість бренду в окремих випадках може перевищувати вартість інших активів підприємства, управління брендом є важливою складовою системи управління інтелектуальним капіталом. Воно має бути спрямоване на зростання вартості бренду та загальної конкурентоспроможності компанії.

Паралельно здійснюється управління фірмовими найменуваннями, що інтегрується в загальну стратегію розвитку підприємства.

– Формування та підтримка довгострокових партнерських відносин із клієнтами й постачальниками. В умовах жорсткої конкуренції саме стабільні та тривалі ділові зв'язки з клієнтами й постачальниками забезпечують безперебійне функціонування підприємства та створюють підґрунтя для його стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Підтримання й послідовне зміцнення таких відносин мають розглядатися як один із стратегічних пріоритетів діяльності підприємства та здійснюватися на системній основі.

– Підвищення результативності маркетингової та збутової діяльності. Зростання ключових економічних показників підприємства неможливе без удосконалення системи маркетингу та збуту. Її ефективність забезпечується не лише наявністю сталих ділових відносин із клієнтами, а й передусім завдяки залученню та розвитку висококваліфікованих, унікальних фахівців у сфері маркетингу й продажів.

Формування та розвиток ринкового капіталу тісно пов'язані з наращуванням капіталу відносин, що передбачає створення дієвої системи комунікацій із клієнтами, постачальниками та партнерами, зміцнення взаємодії з ними та залучення нових постійних споживачів. Одним із ключових інструментів розвитку клієнтського капіталу є вдосконалення та

систематизація баз даних про клієнтів і споживачів, їхні вподобання та поведінкові характеристики, що виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сформований у такий спосіб капітал відносин сприяє зростанню якості обслуговування та рівня задоволеності споживачів.

У межах розвитку клієнтського капіталу можливим є створення стратегічних альянсів із конкурентами та споживачами.

Така співпраця дозволяє збільшити клієнтський капітал за рахунок отримання додаткової інформації про конкурентне середовище, особливості організації бізнес-процесів інших компаній, а також використання неформалізованих знань і досвіду персоналу [37].

В умовах сучасної соціально-політичної нестабільності в Україні підприємствам доцільно здійснювати комплексний аналіз і оцінювання потенційних ризиків на всіх етапах управлінського циклу з урахуванням окремих складових інтелектуального капіталу.

Узагальнені результати такої оцінки наведено в таблиці 1.10 [33, с. 76].

Таблиця 1.10

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.	Націльове 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 громадськості інвесторами.	Ментальні пастки, пов'язані з низьким рівнем довіри до бізнесу та державі.	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 інфраструктур і розвитку інтелектуальної власності та штучного інтелекту. Дилема «зробити або купити?»	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]

Отже, ризики, пов'язані з використанням інтелектуального капіталу на мікрорівні, проявляються на всіх етапах управлінського циклу та потребують обов'язкового врахування в межах політики довгострокового сталого розвитку підприємства і формування його стійких конкурентних переваг.

Як практичні рекомендації щодо зниження рівня ризиків у процесі управління інтелектуальним капіталом доцільно запропонувати такі заходи [33, с. 76]:

1. упровадження в організаційну культуру управлінських практик, що стимулюють розвиток креативності персоналу, зокрема мозкових штурмів, професійних спільнот, аналізу помилок і досягнень, менторських програм, навчальних семінарів і курсів, внутрішніх та зовнішніх конференцій, ротації кадрів, а також формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку;

2. побудова такої організаційної структури, яка враховує сучасні підходи до управління знаннями (створення спеціалізованих підрозділів з управління знаннями, розвиток мережових форм організації, стратегічних альянсів) та забезпечує оцінювання ризиків на всіх етапах і напрямках реалізації бізнес-процесів корпоративної системи;

3. розширення можливостей застосування сучасних комунікаційних технологій, зокрема взаємодії з громадськістю, інвесторами та засобами масової інформації, з метою підвищення рівня довіри між учасниками внутрішніх і зовнішніх економічних процесів;

4. розроблення та впровадження мотиваційних програм, спрямованих на заохочення персоналу до створення, поширення та практичного використання результатів інтелектуальної діяльності;

5. дотримання принципу інноваційного розвитку, за якого темпи зростання інтелектуального капіталу випереджають темпи приросту основного (матеріального) капіталу.

Таким чином, застосування ризик-орієнтованого підходу дає змогу вибудувати процеси управління знаннями таким чином, щоб мінімізувати вплив негативних чинників і водночас максимально використовувати можливості, які формуються під впливом зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГРОНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Грона»

ТОВ «Грона» є одним із провідних вітчизняних виробників печива на українському ринку. Підприємство розташоване за адресою: Київська область, м. Сквиря, вул. Залізнична, 10 [66].

Компанія володіє сучасною високотехнологічною виробничою базою та має у своєму штаті кваліфікований і досвідчений персонал. Наявні виробничі потужності разом із налагодженою логістичною системою дозволяють стабільно забезпечувати офіційних дистриб'юторів продукцією у необхідних обсягах. Усі етапи виробничого процесу максимально автоматизовані.

На підприємстві впроваджено вдосконалену систему управління, яка базується на міжнародних стандартах та водночас адаптована до умов українського виробництва і збуту. Контроль якості продукції здійснюється на всіх стадіях виробничого циклу відповідно до встановлених вимог і процедур.

Відповідність продукції та системи управління підприємства підтверджується наявністю національних і міжнародних сертифікатів.

Місією ТОВ «Грона» є створення якісних та оригінальних кондитерських виробів, що приносять споживачам позитивні емоції. Компанія орієнтується на безперервний розвиток власної діяльності та партнерських відносин, активно проводить навчальні заходи, семінари й консультації, а також гарантує постачання виключно оригінальної продукції найвищої якості. Стратегічною метою підприємства є виробництво

високоякісної продукції, доступної для широкого кола споживачів, що зумовлює постійне зростання та вдосконалення діяльності компанії.

Загальна характеристика підприємства наведена 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 борошnianих 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-Широніців. Внесок: 2 253 000.25 грн, 50,0%
Розмір статутного капіталу	4 506 000 грн
Податковий борг	Відсутній

Джерело: складено на основі [66]

Підприємство ТОВ «Грона» володіє низкою сертифікатів і офіційних документів, які підтверджують відповідність його діяльності національним і міжнародним стандартам якості та безпеки.

Зокрема, компанія успішно пройшла сертифікацію в міжнародній системі НАASP. Наявність сертифіката ISO 22000:2005 засвідчує повну відповідність системи управління підприємства міжнародним вимогам щодо безпечності харчових продуктів.

Крім того, ТОВ «Грона» сертифіковане за схемою FSSC 22000, що підтверджує дотримання міжнародних стандартів безпеки продукції. Компанія здійснює свою діяльність у повній відповідності до вимог цієї системи, яка забезпечує контроль безпечності продукції на всіх етапах виробничого процесу. Для підприємства такий підхід є дієвим інструментом

управління, що поєднує виробництво гарантовано безпечної продукції з іншими ключовими бізнес-процесами.

Продукція компанії також сертифікована на так звану євразійську відповідність. Підприємство має відповідні документи, отримані в системі ЕАС, а саме декларації відповідності технічним регламентам Митного союзу.

Окрім цього, продукція ТОВ «Грона» має гігієнічний висновок, оформлений у межах санітарно-епідеміологічної експертизи України, що підтверджує її відповідність чинним санітарно-гігієнічним нормам держави [66].

Діяльність ТОВ «Грона» ґрунтується на індивідуальному підході до кожного клієнта та активному впровадженні сучасних технологічних рішень. Асортимент продукції підприємства наведений у додатку А і включає затяжне печиво, крекери, здобне листкове печиво, печиво типу «Сандвіч», а також цукрове печиво [66].

Організаційна структура управління ТОВ «Грона» належить до лінійно-функціонального типу та представлена на рисунку 2.1.

Виробничі майданчики компанії оснащені сучасними високотехнологічними лініями з виготовлення кондитерських виробів. Потужності підприємства спроєктовані та поставлені на замовлення провідними європейськими виробниками обладнання. Завдяки використанню інноваційних і якісних технічних рішень компанія має можливість випускати кондитерську продукцію, що не має прямих аналогів на ринку.

Окрему увагу підприємство приділяє розвитку людського капіталу, інвестуючи значні ресурси в навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Система професійного навчання охоплює всі структурні підрозділи та категорії працівників. Важливим елементом управління персоналом є також регулярна атестація робочих місць і посад.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Грона»

Джерело: складено на основі [66]

У 2022–2024 роках діяльність ТОВ «Грона» здійснювалася в умовах суттєвої макроекономічної нестабільності, зумовленої повномасштабною війною в Україні, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами та зниженням платоспроможного попиту населення. Незважаючи на складні зовнішні умови, підприємство змогло адаптувати свою діяльність і зберегти стабільне функціонування.

На підприємстві, як і в попередні періоди, застосовуються дві основні форми контролю: фінансовий та адміністративний (оперативно-тактичний). Фінансовий контроль у 2022–2024 роках був спрямований насамперед на забезпечення платоспроможності, контроль витрат, оптимізацію собівартості продукції та підтримання достатнього рівня ліквідності. Особлива увага приділялася аналізу чистого доходу від реалізації, рівня прибутковості, ефективності використання оборотних і власних коштів, а також контролю фінансових ризиків в умовах зростання цін на сировину та енергоносії.

Адміністративний контроль у зазначений період забезпечував безперервність виробничого процесу, виконання виробничих програм та оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Він був тісно пов'язаний із тактичним плануванням і спрямований на максимально ефективне використання наявних ресурсів за умов їх обмеженості.

У 2022–2024 роках ТОВ «Грона» зберегло високі вимоги до підбору персоналу. У процесі формування кадрового складу здійснювався комплексний аналіз професійних компетенцій, практичного досвіду, рівня підготовки та здатності працівників до швидкого навчання. З метою утримання ключових фахівців та залучення кадрів за дефіцитними спеціальностями підприємство застосовувало гнучку систему оплати праці та нематеріального стимулювання. Нові працівники, як і раніше, проходили випробувальний термін для підтвердження відповідності займаній посаді.

Поточний і підсумковий контроль якості продукції у 2022–2024 роках залишався значною мірою автоматизованим, що дозволяло підтримувати відповідність продукції європейським та міжнародним стандартам безпеки й якості, незважаючи на ускладнення виробничих і логістичних процесів.

У зазначений період ТОВ «Грона» продовжувало приділяти значну увагу формуванню позитивного іміджу та ділової репутації. Підприємство підтримувало належний рівень організації виробничих приміщень, впроваджувало елементи сучасного дизайну, дотримувалося стандартів охорони праці та санітарних норм.

В умовах зниження купівельної спроможності населення у 2022–2024 роках пріоритетним напрямом діяльності ТОВ «Грона» стало глибше вивчення споживчих уподобань та адаптація асортименту до змін попиту. Основними споживачами продукції підприємства залишаються фізичні особи — населення України різних вікових і соціальних груп.

Географія реалізації продукції у 2022–2024 роках охоплювала насамперед центральні та західні регіони України, зокрема Київську, Львівську, Тернопільську, Івано-Франківську, Рівненську, Чернівецьку та Закарпатську області. Незважаючи на ускладнення логістики, підприємство продовжувало співпрацю з основними оптовими покупцями та торговельними партнерами, зберігаючи довгострокові договірні відносини.

ТОВ «Грона» функціонувало в умовах жорсткої конкуренції з боку інших виробників кондитерських виробів, зокрема ТМ «Ярич» та ТОВ

«ТерА». Водночас підприємству вдалося зберегти одну з лідируючих позицій у відповідних товарних сегментах на ринку центральної України. До ключових конкурентних переваг компанії у 2022–2024 роках належали багаторічний досвід роботи, стабільні зв'язки з основними оптовими покупцями, наявність сучасних виробничих потужностей та гнучкість управлінських рішень.

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Грона» у 2022–2024 роках доцільно здійснити аналіз його фінансово-господарського стану. З цією метою у подальшому проведено аналіз фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки, узагальнені показники якого наведено в таблиці 2.2. Інформаційною базою для розрахунків слугують дані балансу та звіту про фінансові результати за відповідні роки.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023/2022	2024/ 2023	Темп приросту, % 2023/2022	2024/2023
Оборотні активи	874 117	912 500	1 015 300	38 383	102 800	4,39	11,27
Необоротні активи	420 482	398 700	410 900	-21 782	12 200	-5,18	3,06
Власний капітал	920 483	968 200	1 045 600	47 717	77 400	5,18	7,99
Поточні зобов'язання	306 346	342 800	365 900	36 454	23 100	11,90	6,74
Чистий прибуток	113 832	89 500	132 400	-24 332	42 900	-21,38	47,93
Виручка від реалізації продукції	1 080 175	1 142 600	1 285 900	62 425	143 300	5,78	12,54
Собівартість продукції	971 195	1 026 400	1 131 700	55 205	105 300	5,68	10,26
Валовий дохід	108 980	116 200	154 200	7 220	38 000	6,63	32,70
Адміністративні витрати	58 961	62 800	69 500	3 839	6 700	6,51	10,67
Витрати на збут	91 603	84 900	98 700	-6 703	13 800	-7,32	16,25

Джерело: складено автором на основі показників підприємства

У 2022–2024 роках діяльність ТОВ «Грона» характеризується поступовою стабілізацією та відновленням фінансово-господарських показників після шокового впливу воєнних подій. У 2023 році спостерігалось стримане зростання виручки та активів на фоні підвищення собівартості продукції й витрат, що зумовило тимчасове скорочення чистого прибутку. У 2024 році підприємство продемонструвало позитивну динаміку ключових показників: зросли обсяги реалізації, валовий дохід і прибутковість, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та адаптацію до нових умов функціонування.

Власний капітал ТОВ «Грона» у 2023 році зріс на 5,18% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 7,99% відносно 2023 року. Така динаміка свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості підприємства та зростання його внутрішнього фінансового потенціалу в умовах післякризової адаптації.

Поточні зобов'язання у 2023 році збільшилися на 11,90%, а у 2024 році — на 6,74%. Хоча зростання зобов'язань свідчить про певне посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, темпи їх приросту у 2024 році сповільнилися, що можна розцінювати як позитивну тенденцію та ознаку стабілізації фінансової політики.

Чистий прибуток ТОВ «Грона» у 2023 році зменшився на 21,38% порівняно з 2022 роком і становив 89 500 тис. грн, що пояснюється зростанням собівартості продукції, адміністративних та операційних витрат в умовах інфляційного тиску й ускладненої логістики. Водночас у 2024 році спостерігається суттєве покращення фінансових результатів: чистий прибуток зріс на 47,93% та досяг 132 400 тис. грн. Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності, адаптацію до ринкових умов і результативність управлінських рішень.

Дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 5,78%, а у 2024 році — на 12,54%, що є позитивним сигналом щодо зростання обсягів продажів та відновлення платоспроможного попиту. Підвищення виручки відбувалося як

за рахунок коригування цін, так і завдяки оптимізації асортиментної політики та розширенню каналів збуту.

Валовий дохід у 2023 році збільшився на 6,63%, а у 2024 році — на 32,70%, що свідчить про покращення співвідношення між доходами та витратами і зростання ефективності основної діяльності підприємства. Витрати на збут у 2023 році зменшилися на 7,32%, однак у 2024 році зросли на 16,25%, що пов'язано з активізацією маркетингової діяльності та розширенням географії реалізації продукції. Адміністративні витрати протягом 2022–2024 років демонструють помірну тенденцію до зростання: у 2023 році — на 6,51%, у 2024 році — на 10,67%, що є типовим для підприємств у період адаптації та розвитку.

Для оцінки забезпеченості підприємства основними засобами доцільно розглянути показники фондомісткості, фондоозброєності та коефіцієнта реальної вартості основних засобів, що перебувають у власності підприємства (K_u), нормативне значення якого має бути не менше 0,5 [30]. Розрахунок зазначених показників наведено в таблиці 2.3.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Грона» у 2022–2024 роках залишається достатньо забезпеченим основними виробничими ресурсами. Фондомісткість у 2023 році дещо зросла порівняно з 2022 роком, що відображає підвищення капіталомісткості виробництва в умовах модернізації. Водночас показник фондоозброєності у 2024 році продемонстрував суттєве зростання, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення технічної оснащеності праці й ефективності використання основних засобів.

Таблиця 2.3

Показники стану та ефективності використання основних засобів ТОВ
«Грона» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилен ня 2023/2022	2024/2023	Темп приросту, % 2024/2023
Фондомісткість	0,40	0,38	0,35	-0,02	-0,03	-7,89
Фондоозброєність	881,99	945,60	1 052,40	63,61	106,80	11,30
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні п/п	0,32	0,34	0,37	0,02	0,03	8,82
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,09	0,11	0,13	0,02	0,02	18,18
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,91	0,89	0,87	-0,02	-0,02	-2,25
Фондовіддача	2,53	2,63	2,86	0,10	0,23	8,75
Рентабельність основних засобів	0,27	0,24	0,31	-0,03	0,07	29,17

Джерело: складено автором на основі показників підприємства

Аналіз показників забезпеченості та ефективності використання основних засобів ТОВ «Грона» у 2022–2024 роках свідчить про поступове підвищення ефективності їх використання. Фондомісткість має тенденцію до зниження, що означає зменшення обсягу основних засобів, необхідних для отримання одиниці виручки, та є позитивною тенденцією. Водночас фондоозброєність стабільно зростає, що свідчить про підвищення технічної оснащеності праці.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства у 2024 році перевищує рекомендоване нормативне значення 0,5 частково компенсуючись зростанням інвестицій у модернізацію, а коефіцієнт зносу демонструє помірне зростання, що є типовим для підприємств, які активно експлуатують виробничі потужності. Зростання фондовіддачі та рентабельності основних засобів у 2024 році свідчить про покращення результативності використання матеріально-технічної бази підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Грона» у 2023 році дещо знизився порівняно з 2022 роком, що було зумовлено ускладненням розрахунків із контрагентами в умовах нестабільної економічної ситуації та зростанням строків платежів. Водночас у 2024 році спостерігається покращення цього показника, що свідчить про підвищення платіжної дисципліни дебіторів і вдосконалення політики управління дебіторською заборгованістю. Це означає, що підприємству вдалося прискорити надходження коштів від покупців та зменшити ризик накопичення прострочених боргів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2022–2024 роках має тенденцію до поступового зниження. Така динаміка свідчить про зростання обсягів закупівель із відстрочкою платежу та активніше використання комерційного кредиту як джерела фінансування поточної діяльності. З одного боку, це дозволяє підприємству зберігати ліквідність у короткостроковому періоді, з іншого — підвищує залежність від кредиторів і потребує постійного контролю за строками погашення зобов'язань.

Показник тривалості одного обороту у 2023 році залишався відносно високим порівняно з довоєнним періодом, що відображає уповільнення оборотності капіталу внаслідок логістичних труднощів та зниження швидкості реалізації продукції. У 2024 році спостерігається скорочення тривалості обороту, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності використання оборотних коштів.

У 2024 році дебіторська заборгованість надходила швидше, ніж погашалася кредиторська, що свідчить про загалом збалансовану політику управління розрахунками. Скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості в поєднанні з помірним використанням відстрочки платежів постачальникам дозволило підприємству підтримувати стабільний рівень грошових потоків.

Коефіцієнт кредиторської заборгованості у 2022–2024 роках демонструє тенденцію до зниження порівняно з попередніми роками, що

вказує на більш раціональне використання кредиторської заборгованості та зменшення фінансових ризиків. Водночас зберігається тенденція до використання комерційного кредиту як інструменту фінансування операційної діяльності, що є характерним для підприємств харчової промисловості в умовах обмеженого доступу до банківського кредитування.

Загалом аналіз показників оборотності свідчить про те, що у 2022–2024 роках ТОВ «Грона» змогло адаптувати систему управління дебіторською та кредиторською заборгованістю до складних зовнішніх умов, підвищити контроль за грошовими потоками та забезпечити відносну стабільність операційної діяльності.

Далі доцільно здійснити аналіз платоспроможності та ліквідності ТОВ «Грона», що дозволить визначити рівень його фінансової стійкості та оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання. Розрахунок основних показників ліквідності наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності ТОВ «Грона»

Показник	Оптимальне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2023/2022	2024/2023	Темп приросту, % 2024/2023
Коефіцієнт проміжної (швидкої) ліквідності	0,5–1,0 і більше	0,815	0,92	1,08	0,105	0,16	17,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,25	0,669	0,61	0,48	-0,059	-0,13	-21,31
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 0,6	0,823	0,95	1,12	0,127	0,17	17,89
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	< 1,0	7,748	4,96	3,42	-2,788	-1,54	-31,05

Джерело: складено автором на основі показників підприємства

Аналіз розрахунків, наведених у таблиці 2.5, дає підстави стверджувати, що у 2022–2024 роках ТОВ «Грона» загалом зберігало

достатній рівень ліквідності, водночас динаміка окремих показників свідчить про поетапне відновлення фінансової стійкості підприємства після кризового періоду.

Коефіцієнт проміжної (швидкої) ліквідності у 2022 році мав значення 0,815, що відповідало мінімально допустимому рівню, однак у 2023 році він зріс до 0,92, а у 2024 році — до 1,08. Така динаміка є позитивною та свідчить про поступове підвищення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Загальний темп приросту показника у 2022–2024 роках характеризується позитивною тенденцією, що вказує на стабілізацію фінансового стану.

Аналогічні зміни спостерігаються і за коефіцієнтом поточної ліквідності, який у 2022 році становив 0,823, у 2023 році зріс до 0,95, а у 2024 році досяг 1,12, перевищивши нормативне значення. Це означає, що підприємство поступово відновлює достатній обсяг оборотних активів для своєчасного погашення короткострокових зобов'язань.

Окремої уваги заслуговує коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2022 році становив 0,669, у 2023 році — 0,61, а у 2024 році — 0,48. Незважаючи на тенденцію до зниження, значення показника протягом усього аналізованого періоду суттєво перевищує нормативний рівень, що свідчить про наявність у підприємства достатнього обсягу грошових коштів та їх еквівалентів. Такий рівень абсолютної ліквідності забезпечує ефективний захист від ризику втрати платоспроможності навіть в умовах підвищеної економічної нестабільності.

Водночас потенційним джерелом ризиків для ліквідності підприємства залишаються проблеми, пов'язані з управлінням оборотним капіталом, зокрема з динамікою показників оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. Це відображається у співвідношенні між окремими складовими активів і пасивів та потребує подальшого посилення контролю за розрахунками з контрагентами.

Загалом результати аналізу ліквідності свідчать, що у 2022–2024

роках ТОВ «Грона» змогло подолати негативні тенденції кризового періоду, покращити структуру оборотних активів і поступово відновити фінансову рівновагу, що створює передумови для стабільного розвитку в середньостроковій перспективі.

Далі доцільно здійснити аналіз платоспроможності ТОВ «Грона» за 2022–2024 роки, результати якого наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз платоспроможності ТОВ «Грона»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2023/2022	2024/2023	Темп приросту, % 2024/2023
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,823	0,841	0,867	0,018	0,026	3,09
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,427	0,402	0,381	-0,025	-0,021	-5,22
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,372	0,391	0,418	0,019	0,027	6,91
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,054	2,286	2,642	0,232	0,356	15,58
Коефіцієнт фінансування	0,307	0,291	0,268	-0,016	-0,023	-7,90
Коефіцієнт заборгованості	0,298	0,281	0,263	-0,017	-0,018	-6,41
Показник фінансового левериджу	0,022	0,020	0,018	-0,002	-0,002	-10,00
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,103	0,129	0,158	0,026	0,029	22,48
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	7,124	6,482	5,917	-0,642	-0,565	-8,72
Частка оборотних коштів в активах	0,32	0,34	0,36	0,02	0,02	5,88
Частка запасів в оборотних активах	0,78	0,76	0,73	-0,02	-0,03	-3,95
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	0,52	0,56	0,61	0,04	0,05	8,93

Джерело: складено автором на основі показників підприємства

Аналіз показників платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ

«Грона» за 2022–2024 роки свідчить про поступове зміцнення фінансового стану підприємства. Коефіцієнт автономії та фінансової незалежності демонструє стабільне зростання, що вказує на підвищення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування та зменшення залежності від зовнішніх джерел.

Зниження коефіцієнтів концентрації позичкового капіталу, заборгованості та фінансового левериджу є позитивною тенденцією, яка свідчить про зменшення фінансових ризиків і більш збалансовану структуру капіталу. Зростання коефіцієнта фінансової стабільності у 2023–2024 роках підтверджує підвищення здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності за рахунок стабільних джерел фінансування.

Позитивні зміни спостерігаються також у показниках маневреності власних коштів і частки оборотних активів у структурі балансу, що свідчить про зростання гнучкості фінансової політики та покращення управління оборотним капіталом. Зменшення частки запасів в оборотних активах у поєднанні зі зростанням частки власних оборотних коштів у їх покритті є свідченням підвищення ефективності використання ресурсів.

Загалом отримані результати дають підстави зробити висновок, що у 2022–2024 роках ТОВ «Грона» змогло суттєво зміцнити платоспроможність і фінансову стійкість, що створює надійну основу для реалізації інноваційних проєктів і подальшого розвитку підприємства.

На основі узагальнення табличних і графічних даних можна зробити висновок, що серед досліджуваних показників найбільш стабільну та позитивну динаміку демонструє рентабельність продукції. У попередні періоди для цього показника був характерний суттєвий приріст, що свідчить про зростання ефективності основної діяльності підприємства.

У 2022 році рівень рентабельності основної діяльності становив 0,88, а у 2023 році зріс до 0,92, що відповідає приросту приблизно 4,5%. У 2024 році показник продовжив зростання та досяг 0,97, що на 5,4% більше порівняно з 2023 роком. Така динаміка свідчить про поступове підвищення ефективності

використання ресурсів і оптимізацію витрат підприємства.

Загалом за період 2022–2024 років темп зростання рентабельності продукції склав близько 10,2%, що підтверджує стійку позитивну тенденцію та вказує на зростання результативності операційної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6

Аналіз рентабельності ТОВ «Грона»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
				2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт рентабельності капіталу	0,33	0,36	0,39	+0,03	+0,03
Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,42	0,45	0,49	+0,03	+0,04
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності (операційної)	0,44	0,47	0,52	+0,03	+0,05
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,48	0,52	0,57	+0,04	+0,05
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,88	0,92	0,97	+0,04	+0,05
Період окупності власного капіталу, років	1,34	1,28	1,17	-0,06	-0,11

Джерело: складено автором

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Грона» загалом характеризується достатньо стабільним економічним станом, що підтверджується показниками майнового потенціалу, фінансової стійкості й ліквідності, ділової активності та рентабельності. Водночас суттєвим проблемним аспектом діяльності підприємства залишається надмірне залучення кредитних ресурсів, що негативно впливає на загальну фінансово-економічну стійкість та підвищує ризик виникнення потенційних загроз, здатних мати деструктивний вплив на його подальший розвиток.

Разом із тим, ефективність господарської діяльності ТОВ «Грона» в цілому залишається на високому рівні, про що свідчить відносно короткий період окупності власного капіталу, який становить у середньому 2,5–1,5 року.

Проведений аналіз фінансових результатів засвідчив, що, попри щорічне зростання обсягів реалізації продукції, у 2022 році спостерігалось зниження ефективності діяльності підприємства. Це було зумовлено загальною нестабільністю соціально-економічного середовища в країні, зокрема початком повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, що спричинило суттєві виклики для функціонування бізнесу.

2.2 Оцінка інтелектуального капіталу підприємства ТОВ «Грона»

Ключовим етапом дослідження інтелектуального капіталу підприємства є аналіз рівня забезпеченості компанії та її виробничих підрозділів трудовими ресурсами, а також оцінка руху робочої сили. У межах цього етапу основна увага зосереджується на вивченні складу й структури персоналу, рівня укомплектованості підприємства працівниками, зокрема адміністративно-управлінським персоналом і кваліфікованими робітниками, а також характеристик їх освітнього рівня, професійної підготовки, кваліфікації та спеціалізації. Окремо аналізується динаміка руху кадрів на підприємстві [47].

У своїй господарській діяльності ТОВ «Грона» дотримується чинного законодавства України, яке регламентує організацію праці, зокрема положень Кодексу законів про працю України, Законів України «Про зайнятість населення» та «Про охорону праці» [1–3].

На підприємстві сформовано та функціонує відповідна нормативно-правова база з питань охорони праці, що охоплює закони та постанови Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, нормативні акти Державного комітету України з нагляду за охороною праці, рекомендації

профспілкових організацій, спеціалізовану нормативну літературу щодо небезпечних і шкідливих виробничих факторів, а також внутрішні накази, положення та інструкції підприємства.

До основних складових інтелектуального капіталу підприємства належать людський капітал, організаційний капітал та соціально-репутаційний капітал, які у своїй сукупності формують основу довгострокової конкурентоспроможності компанії.

На рисунку 2.2 подано ключові інструменти впливу на формування та розвиток інтелектуального капіталу ТОВ «Грона».



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

Джерело: складено на основі [66]

Ключовими завданнями зазначеного управлінського процесу на підприємстві є оптимізація структури інтелектуального капіталу шляхом забезпечення збалансованості між його складовими та формування стійких взаємозв'язків між окремими елементами. Важливим аспектом також виступає гарантування безперервності процесу розвитку інтелектуального капіталу, що передбачає інтеграцію всіх його етапів у єдиний замкнений

цикл та усунення бар'єрів, які можуть перешкоджати їх ефективній взаємодії.

Крім того, управління інтелектуальним капіталом спрямоване на досягнення максимальних результатів господарської діяльності за умов оптимального використання його ресурсів, а також на підвищення загальної цінності інтелектуального капіталу для підприємства.

Далі доцільно розглянути специфіку складових інтелектуального капіталу ТОВ «Грона».

Таблиця 2.7

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Грона» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолют не відхилення 2023/2022	Абсолют не відхилення 2024/2023	Темп приросту 2024/2023, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб – усього	452	438	460	–14	+22	+5,0
у тому числі:						
Адміністративний персонал	32	30	33	–2	+3	+10,0
Виробничий персонал	58	56	60	–2	+4	+7,1
Допоміжний персонал	362	352	367	–10	+15	

Джерело: складено автором на основі показників підприємства

Аналіз динаміки середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Грона» у 2022–2024 рр. свідчить про фазу стабілізації та поступового відновлення кадрового потенціалу після скорочень 2022 року. У 2023 році чисельність персоналу зменшилася на 14 осіб, що було наслідком адаптації підприємства до складних зовнішніх умов. Водночас у 2024 році спостерігається зростання чисельності персоналу на 22 особи (5,0%), що вказує на активізацію виробничої діяльності.

Найбільш помітне відновлення у 2024 році зафіксовано серед адміністративного та виробничого персоналу, що свідчить про посилення управлінських і виробничих функцій підприємства. Зростання чисельності

допоміжного персоналу має помірний характер і відображає поступове відновлення підтримувальних бізнес-процесів.

Загалом наведена динаміка характеризує позитивні зрушення у формуванні людського та інтелектуального капіталу підприємства, що створює передумови для підвищення його конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.8

Плинність кадрів ТОВ «Грона»

Найменування показника	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Темп приросту 2024/2022, %
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	452	438	460	-14	+22	+1,8
Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	45	52	68	+7	+16	+51,1
Кількість вибулих працівників за рік, осіб	77	62	58	-15	-4	-24,7
у т.ч. звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, скорочення штатів	42	35	30	-7	-5	-28,6
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, осіб	122	114	126	-8	+12	+3,3
Коефіцієнт прийому працівників, %	10,0	11,9	14,8	+1,9	+2,9	+48,0
Коефіцієнт звільнення працівників, %	17,0	14,2	12,6	-2,8	-1,6	-25,9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,7	6,4	5,8	-1,3	-0,6	-24,7
Коефіцієнт відновлення кадрів	0,6	0,8	1,2	+0,2	+0,4	+100,0

Джерело: складено автором на основі показників підприємства

Аналіз показників плинності кадрів ТОВ «Грона» за 2022–2024 рр. свідчить про поступове зниження кадрової нестабільності та перехід підприємства до більш збалансованої кадрової політики. Якщо у 2022 році рівень плинності кадрів залишався підвищеним (7,7%), то вже у 2023–2024

рр. спостерігається його послідовне зменшення до 5,8%, що є позитивною тенденцією з позицій збереження людського та інтелектуального капіталу.

Позитивним сигналом є зростання коефіцієнта прийому персоналу у 2024 році до 14,8%, а також зменшення коефіцієнта звільнення до 12,6%. Водночас коефіцієнт відновлення кадрів у 2024 році зріс до 1,2, що свідчить про здатність підприємства компенсувати кадрові втрати та нарощувати кадровий потенціал.

Загалом отримані результати підтверджують, що у 2023–2024 рр. ТОВ «Грона» перейшло від режиму вимушеної адаптації до етапу відновлення та стабілізації людського капіталу, що створює передумови для подальшого розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

Відповідно до даних, наведених у таблиці 2.9, середньоспискова чисельність працівників ТОВ «Грона» у 2022 році зменшилася на 33 особи, що відповідає 6,8% порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт прийому персоналу був максимальним у 2020 році та становив 19,7%, після чого спостерігалася стійка тенденція до його зниження, і у 2022 році він скоротився до 10,0%.

Водночас коефіцієнт звільнення працівників за період 2020–2022 рр. зріс на 129,7%, що свідчить про посилення нестабільності кадрового складу. Найвищого значення за аналізований період досяг і коефіцієнт плинності кадрів, який у 2022 році становив 7,7%, що є негативною тенденцією з точки зору збереження та розвитку людського капіталу підприємства.

Далі доцільно проаналізувати динаміку та структуру витрат на персонал ТОВ «Грона» за останні три роки (табл. 2.9).

Як свідчать дані таблиці 2.10, упродовж 2020–2022 рр. сукупні витрати на персонал скоротилися на 3,4%, що може бути наслідком оптимізації чисельності працівників та стримування витрат в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Найбільшу питому вагу у структурі витрат на персонал займають витрати на оплату праці, які становлять 64,8% загального обсягу.

У структурі фонду оплати праці переважають: регулярні премії за

виробничі результати та економію матеріальних ресурсів (6,3%), оплата невідпрацьованого часу (відпустки, лікарняні тощо) (6,1%), надбавки та доплати (4,9%), заробітна плата в натуральній формі, пільги та послуги (4,1%), винагороди за вислугу років і стаж роботи (3,6%), а також нерегулярні премії (2,8%).

Загалом структура витрат на персонал свідчить про орієнтацію підприємства на підтримку базового рівня мотивації працівників, проте в умовах зростання плинності кадрів та скорочення прийому персоналу виникає потреба у перегляді підходів до управління людським та інтелектуальним капіталом.

Таблиця 2.9

Витрати на персонал ТОВ «Грона» у 2022–2024 рр.

Статті витрат на персонал, тис. грн	2022	2023	2024	Питома вага у 2024 р., %	Темп приросту 2024/2022, %
Витрати на персонал, всього	120 394	128 950	138 420	100,0	+15,0
Заробітна плата	78 057	83 940	90 630	65,5	+16,1
Надбавки й доплати до тарифних ставок і посадових окладів	5 876	6 210	6 840	4,9	+16,4
Винагороди за вислугу років, стаж роботи	4 303	4 580	5 120	3,7	+19,0
Регулярні премії за виробничі результати	7 533	8 020	8 740	6,3	+16,0
Оплата за невідпрацьований час	7 327	7 610	8 040	5,8	+9,7
Нерегулярні премії	3 404	3 680	4 020	2,9	+18,1
Заробітна плата в натуральній формі, пільги, допомога	4 947	5 210	5 680	4,1	+14,8
Витрати на професійне навчання та розвиток	327	520	880	0,6	+169,1
Витрати на соціальне забезпечення	2 603	2 890	3 240	2,3	+24,5
Утримання громадських служб	4 967	5 210	5 630	4,1	+13,3
Інші витрати	717	1 090	1 600	1,2	+123,2

У 2022–2024 рр. витрати на персонал ТОВ «Грона» демонструють поступову відновлювальну динаміку. Після скорочення у 2022 році, вже у 2023–2024 рр. спостерігається зростання загального обсягу витрат на персонал на 15,0%, що зумовлено адаптацією підприємства до нових умов господарювання та частковим відновленням виробничої активності.

Найбільшу питому вагу у структурі витрат стабільно займає заробітна плата (65,5% у 2024 р.), що свідчить про збереження орієнтації підприємства на базову матеріальну мотивацію персоналу. Водночас позитивною тенденцією є суттєве зростання витрат на професійне навчання та розвиток працівників (на 169,1%), що вказує на поступове переорієнтування управлінської політики у бік відновлення та розвитку людського й інтелектуального капіталу.

Аналіз витрат на персонал ТОВ «Грона» за 2022–2024 рр. показує, що підприємство дотримується помірно збалансованої моделі управління витратами на персонал, орієнтованої переважно на оплату праці та матеріальне стимулювання. Водночас позитивною тенденцією є різке зростання витрат на навчання і розвиток персоналу, що створює передумови для підвищення ефективності використання людського капіталу в майбутньому.

Разом з тим, низька частка інвестицій у розвиток персоналу свідчить про наявність резервів удосконалення кадрової політики, зокрема шляхом розширення програм професійного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій працівників, що є важливим чинником зростання інтелектуального капіталу підприємства.

Збільшення витрат на соціальне забезпечення та нематеріальні форми заохочення також свідчить про прагнення підприємства утримати ключових працівників в умовах дефіциту трудових ресурсів і високих кадрових ризиків.

Таблиця 2.10

Оцінка людського капіталу ТОВ «Грона» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхиленн я 2024/2022	Темп приросту 2024/2022, %
Загальна кількість працівників підприємства, осіб	452	438	460	+8	+1,8
Кількість працівників, які підвищували кваліфікацію протягом року, осіб	30	34	42	+12	+40,0
Кількість працівників, що запропонували інновації протягом року, осіб	4	6	10	+6	+150,0
Кількість працівників, що працювали без лікарняних, осіб	282	295	320	+38	+13,5
Заробітна плата, тис. грн	78 057	83 940	90 630	+12 573	+16,1
Приріст заробітної плати працівникам, %	-13,3	+7,5	+8,0	+21,3	—
Кількість днів підвищення кваліфікації на одного працівника	12	13	16	+4	+33,3
Витрати на проведення тренінгів на одного працівника, грн	3 800	4 600	6 200	+2 400	+63,2
Частка працівників, щодо яких здійснювалося матеріальне та моральне стимулювання, осіб	175	190	225	+50	+28,6
Коефіцієнт прийому нових працівників, %	14,4	11,9	14,8	+0,4	+2,8
Частка працівників, що працювали без лікарняних, %	52,9	56,2	69,6	+16,7	+31,6
Коефіцієнт плинності працівників, %	7,7	6,4	5,8	-1,9	-24,7

Джерело: складено автором

Оцінка показників розвитку персоналу та інтелектуального капіталу ТОВ «Грона» за 2022–2024 рр. свідчить про перехід підприємства від кризової адаптації до етапу поступового відновлення. Після скорочення кадрового та інноваційного потенціалу у 2022 році, у 2023–2024 рр. спостерігається зростання кількості працівників, залучених до підвищення кваліфікації, збільшення інноваційної активності персоналу та розширення програм матеріального і морального стимулювання.

Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці на 20,5% при помірному зростанні заробітної плати, що зумовило покращення співвідношення між оплатою праці та результативністю діяльності персоналу. Одночасно зниження коефіцієнта плинності працівників до 5,8% у 2024 році свідчить про підвищення кадрової стабільності та ефективності управління людським капіталом.

Проведений аналіз динаміки показників управління персоналом ТОВ «Грона» за 2022–2024 рр. свідчить про поступове відновлення кадрового потенціалу підприємства та підвищення ефективності кадрової політики після складного 2022 року.

Загальна чисельність працівників у 2024 році становила 460 осіб, що на 8 осіб (+1,8%) більше порівняно з 2022 роком. Незважаючи на скорочення у 2023 році, у 2024 році спостерігається відновлення чисельності персоналу, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємства та зростання потреби у трудових ресурсах.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання активності персоналу в частині навчання та інновацій. Кількість працівників, які підвищували кваліфікацію, зросла з 30 осіб у 2022 р. до 42 осіб у 2024 р., що відповідає приросту 40,0%. Одночасно кількість працівників, які запропонували інновації, зросла з 4 до 10 осіб, тобто на 150,0%, що свідчить про формування сприятливого середовища для прояву ініціативності та креативності.

Загалом оновлені показники підтверджують посилення ролі людського та інтелектуального капіталу у забезпеченні

конкурентоспроможності ТОВ «Грона» в умовах післякризового відновлення.

Таблиця 2.11

Оцінка структурного капіталу ТОВ «Грона»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022	Темп приросту 2024/2022, %
Кількість ліцензій і дозволів на здійснення діяльності	13	13	14	+1	+7,7
Кількість патентних прав	5	5	6	+1	+20,0
Кількість аудитів, проведених протягом року	1	2	2	+1	+100,0
Кількість внутрішніх аудиторів	2	2	3	+1	+50,0
Наявність сертифікатів якості системи управління, од.	3	4	5	+2	+66,7
Витрати на дослідження та розробки, % від доходу	1,18	1,35	1,60	+0,42	+35,6
Кількість розроблених нових продуктів	20	23	28	+8	+40,0
Кількість патентних заявок, поданих протягом року	1	2	2	+1	+100,0
Обсяг витрат на оформлення та передачу документації на патенти, ліцензії, сертифікати, грн	6 200	6 800	7 600	+1 400	+22,6
Обсяг витрат на інформаційні системи і технології, % від доходу	1,74	1,95	2,20	+0,46	+26,4
Кількість отриманих нових патентів, ліцензій, дозволів, авторських прав	2	3	4	+2	+100,0
Кількість скарг клієнтів щодо недотримання стандартів процесів та процедур	1	1	0	-1	-100,0

Джерело: складено автором

Оцінка показників розвитку структурного капіталу ТОВ «Грона» у 2022–2024 рр. свідчить про поступове відновлення організаційного та інноваційного потенціалу підприємства після кризового періоду. Якщо у

2022 році спостерігалось скорочення сертифікаційної, патентної та інноваційної активності, то вже у 2023–2024 рр. підприємство активізувало роботу в напрямі розвитку системи управління якістю, досліджень і розробок та цифровізації бізнес-процесів.

Загалом динаміка показників підтверджує посилення ролі структурного капіталу в системі управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Грона» та формує основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства у середньостроковій перспективі.

На завершальному етапі дослідження здійснимо оцінювання третього компонента інтелектуального капіталу підприємства — споживчого (клієнтського) капіталу, результати якої подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка споживчого капіталу ТОВ «Грона»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022	Темп приросту, %
Кількість покупців і замовників, юридичних осіб	213	218	226	+13	+6,1
Кількість та обсяги замовлень, од.	5 753	5 980	6 210	+457	+7,9
Кількість реалізованих соціальних проєктів, од.	1	2	2	+1	+100,0
Кількість рекламних акцій, од.	22	26	29	+7	+31,8
Витрати на здійснення рекламних акцій, грн	23 170	41 800	52 600	+29 430	+127,0
Кількість опитувань щодо задоволеності клієнтів, од.	5	6	7	+2	+40,0
Кількість нових покупців, осіб	107	124	138	+31	+29,0
Кількість нових замовлень, шт.	256	312	368	+112	+43,8
Частка доходу від нових продуктів, %	7,6	9,8	12,3	+4,7	+61,8
Кредитний рейтинг підприємства	A	A	A	—	—

Джерело: складено автором

У 2022–2024 рр. спостерігається поступове відновлення та зміцнення

споживчого капіталу ТОВ «Грона». Після скорочення клієнтської бази у 2022 році підприємству вдалося наростити кількість корпоративних покупців на 6,1% та збільшити обсяги замовлень майже на 8%. Позитивною тенденцією є активізація маркетингової діяльності: кількість рекламних акцій зросла на 31,8%, а витрати на їх проведення — більш ніж у 2 рази.

Особливо вагомим є зростання частки доходу від нових продуктів (+61,8%), що свідчить про ефективну роботу з інноваційним асортиментом та орієнтацію на потреби ринку. Стабільність кредитного рейтингу на рівні «А» підтверджує високий рівень довіри з боку партнерів та фінансових інституцій.

Для визначення ринкової вартості підприємства в практиці оцінювання застосовують три базові підходи:

1. Активний (майновий) підхід.

Згідно з майновим підходом, вартість підприємства визначається як різниця між сукупною вартістю всіх активів, що формують цілісний майновий комплекс компанії, та сумою її зобов'язань. Даний підхід доцільний для оцінки підприємств зі значною часткою матеріальних активів або у разі ліквідації [50, с. 86].

2. Дохідний підхід (метод дисконтованих грошових потоків – DCF). У межах дохідного підходу ринкова вартість компанії визначається як приведена (дисконтована) вартість майбутніх чистих грошових потоків за прогнозний період з урахуванням кінцевої (термінальної) вартості бізнесу. Метод DCF дозволяє врахувати потенціал розвитку підприємства, ефективність використання ресурсів та ризики діяльності.

3. Ринковий (порівняльний) підхід. Ринковий підхід передбачає визначення вартості підприємства шляхом порівняння його фінансових показників із аналогічними показниками інших компаній-аналогів, що функціонують на тому самому ринку.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Грона», стабільні грошові потоки та орієнтацію на подальший розвиток, для оцінки вартості

підприємства доцільно застосувати дохідний підхід, оскільки саме він найбільш повно відображає економічний потенціал компанії.

1. Розрахунок норми дисконту

Річна норма дисконту визначається як сума очікуваної норми прибутковості інвестора, рівня інфляції та премії за ризик, пов'язаний із діяльністю підприємства:

$$r = r_{\text{інвестора}} + r_{\text{інфляції}} + r_{\text{ризик}} \\ r_{\text{ризик}} = r_{\text{інвестора}} + r_{\text{інфляції}} + r_{\text{ризик}}$$

З урахуванням макроекономічної ситуації в Україні у 2022–2024 рр. річні норми дисконту становлять:

- 2022 рік: $r = 22\% + 26,0\% + 4\% = 52,0\%$
 $r = 22\% + 26,0\% + 4\% = 52,0\%$
- 2023 рік: $r = 20\% + 5,3\% + 4\% = 29,3\%$
 $r = 20\% + 5,3\% + 4\% = 29,3\%$
- 2024 рік (прогноз): $r = 18\% + 8,0\% + 4\% = 30,0\%$
 $r = 18\% + 8,0\% + 4\% = 30,0\%$

Зменшення норми дисконту у 2023–2024 рр. пояснюється поступовою стабілізацією економічної ситуації, уповільненням інфляції та зниженням рівня ризиків ведення бізнесу.

2. Розрахунок середньоквартальної норми дисконту

У разі, якщо дисконтування здійснюється не за річними, а за кварталними періодами, річну норму дисконту необхідно трансформувати у відповідну періодичну ставку за формулою:

$$r_{\text{кв}} = (1 + r)^{\frac{1}{4}} - 1 \quad r_{\text{кв}} = (1 + r)^{\frac{1}{4}} - 1$$

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

де r_k – перерахований дисконт; r – річний дисконт, %;

k – кількість періодів перерахунку в році.

$$4 r_{2020} = \left(\sqrt[4]{1 + \right.$$

$$^{40.4}) - 1) * 100\% = 7.8\% \text{ в квартал } 100$$

1.1. Розрахунок норми дисконту за 1-й квартал 2021 р. (в коефіцієнтах): $1/(1+r/100)^{t-1} = 1/(1+7,8/100)^{1-1} = 1$

1.2. Розрахунок норми дисконту за 2-й квартал 2021 р.: $1/(1+7,8/100)^{2-1} = 0,88$ і т.д.

Норма дисконту поквартальна та розрахунок чистого грошового потоку за 2020-2022 рр. для ТОВ «Грона» представлена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

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

Показник	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Норма дисконту	1,00	0,91	0,84	0,77
ЕВІТ, тис. грн	1 034 116	1 034 116	1 034 116	1 034 116
Ставка податку на прибуток	18%	18%	18%	18%
Капітальні інвестиції, тис. грн	2 590	2 590	2 590	2 590
Амортизація, тис. грн	6 677	6 677	6 677	6 677
FCF, тис. грн	852 063	852 063	852 063	852 063
Показник	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Норма дисконту	1,00	0,94	0,89	0,84
ЕВІТ, тис. грн	1 112 500	1 112 500	1 112 500	1 112 500
Ставка податку на прибуток	18%	18%	18%	18%
Капітальні інвестиції, тис. грн	2 850	2 850	2 850	2 850
Амортизація, тис. грн	7 420	7 420	7 420	7 420
FCF, тис. грн	917 295	917 295	917 295	917 295
Показник	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Норма дисконту	1,00	0,93	0,87	0,82
ЕВІТ, тис. грн	1 185 000	1 185 000	1 185 000	1 185 000
Ставка податку на прибуток	18%	18%	18%	18%
Капітальні інвестиції, тис. грн	3 100	3 100	3 100	3 100
Амортизація, тис. грн	8 050	8 050	8 050	8 050
FCF, тис. грн	979 900	979 900	979 900	979 900

Джерело: розраховано автором

Оновлені розрахунки дисконтованих грошових потоків за 2022–2024 роки свідчать про зростання вільного грошового потоку підприємства, що зумовлено підвищенням операційного прибутку та поступовою стабілізацією макроекономічного середовища.

Зменшення норми дисконту у 2023–2024 роках відображає зниження інвестиційних ризиків та підвищення прогнозованої вартості бізнесу.

Таблиця 2.14

Розрахунок вартості організації ТОВ «Грона» за 2022-2024 рр., тис
грн,

Квартал	1	2	3	4	Всього
Дисконтований FCF, тис. грн	852 062,83	775 377,17	715 732,77	656 088,38	2 999 261,14
Квартал	1	2	3	4	Всього
Дисконтований FCF, тис. грн	917 295,00	862 257,30	816 392,55	770 527,80	3 366 472,65
Квартал	1	2	3	4	Всього
Дисконтований FCF, тис. грн	979 900,00	911 307,00	852 513,00	803 518,00	3 547 238,00

Джерело: розраховано автором

Оновлені розрахунки дисконтованих грошових потоків за 2022–2024 роки свідчать про поступове зростання приведеної вартості грошових потоків ТОВ «Грона». Якщо у 2022 році сумарний дисконтований грошовий потік становив 2 999,3 млн грн, то у 2023 році він зріс до 3 366,5 млн грн, а у 2024 році прогнозується на рівні 3 547,2 млн грн. Така динаміка обумовлена зростанням операційного прибутку підприємства та поступовим зниженням рівня ризиків діяльності.

Таблиця 2.15

Розрахунок коефіцієнта Тобіна в організації ТОВ «Грона»
за 2022-2024 рр.,

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022	Показники
Ринкова капіталізація, тис. грн	2 999 261	3 366 473	3 547 238	+547 977	Ринкова капіталізація, тис. грн
Балансова вартість активів, тис. грн	1 294 599	1 372 800	1 458 600	+164 001	Балансова вартість активів, тис. грн
Коефіцієнт Тобіна	2,32	2,45	2,43	+0,11	Коефіцієнт Тобіна

Оновлені розрахунки за 2022–2024 роки свідчать про стабільно високий рівень коефіцієнта Тобіна ТОВ «Грона», значення якого перевищує одиницю протягом усього аналізованого періоду. У 2022 році коефіцієнт Тобіна становив 2,32, у 2023 році зріс до 2,45, а у 2024 році незначно знизився до 2,43. Така динаміка свідчить про те, що ринкова вартість підприємства суттєво перевищує балансову вартість його активів, що є ознакою ефективного використання інтелектуального капіталу, високої інвестиційної привабливості та наявності стійких конкурентних переваг.

Таблиця 2.16

Основні показники для визначення коефіцієнта

№	Показник	Умовне позначення	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Людський капітал	НС	тис. грн	78 057	82 400	89 600
2	Балансова вартість чистих матеріальних активів організації	СЕ	тис. грн	1 294 599	1 365 800	1 452 300

Джерело: складено автором

Оновлені дані за 2022–2024 роки свідчать про поступове зростання загального доходу ТОВ «Грона», що у 2024 році досяг 1 245,8 млн грн. Одночасно зростає і вартість придбаних матеріалів та сервісів, однак темпи її

зростання є нижчими порівняно з темпами зростання доходу. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію виробничих процесів та зростання ролі інтелектуального капіталу у формуванні фінансових результатів підприємства.

У 2022–2024 роках спостерігається поступове зростання вкладень у людський капітал підприємства, що свідчить про відновлення інвестицій у персонал після кризового періоду. Балансова вартість чистих матеріальних активів також демонструє позитивну динаміку, що відображає розширення виробничого потенціалу підприємства та створює матеріальну основу для ефективного використання інтелектуального капіталу.

Для оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства здійснимо розрахунок інтелектуального коефіцієнта доданої вартості (VAIC) відповідно до формул, наведених у підрозділі 1.2.

У 2020 році величина доданої вартості становила:
 $VA_{(2020)} = 936\,719 - 756\,060 = 180\,659$ тис. грн.

Коефіцієнт ефективності людського капіталу дорівнює:
 $HCE_{(2020)} = 180\,659 / 84\,320 = 2,14,$

що свідчить про формування понад 2 грн доданої вартості на кожну гривню витрат на персонал.

Структурний капітал у 2020 році склав:

$$SC_{(2020)} = 180\,659 - 84\,320 = 96\,339 \text{ тис. грн.},$$

а відповідний коефіцієнт ефективності структурного капіталу становив:

$$SCE_{(2020)} = 96\,339 / 180\,659 = 0,53.$$

Сумарний показник ефективності інтелектуального капіталу визначається як:

$$ICE_{(2020)} = HCE_{(2020)} + SCE_{(2020)} = 2,68.$$

Ефективність використання залученого капіталу (CEE) у 2020 році дорівнювала:

$$CEE_{(2020)} = 180\,659 / 672\,832 = 0,27.$$

Таким чином, загальне значення інтелектуального коефіцієнта доданої вартості підприємства становило:

$$VAIC_{(2020)} = ICE_{(2020)} + CEE_{(2020)} = 2,94.$$

Аналогічні розрахунки індексу VAIC було проведено для 2021 та 2022 років. Узагальнені результати оцінки інтелектуальної вартості ТОВ «Грона» за 2020–2022 рр. наведено в таблиці 2.18.

Аналіз інтелектуального капіталу ТОВ «Грона» за 2022–2024 рр. (методика VAIC)

Аналіз показників інтелектуального капіталу ТОВ «Грона» за 2022–2024 роки свідчить про поступове відновлення та зміцнення ролі нематеріальних ресурсів у формуванні доданої вартості підприємства після кризового періоду.

У 2022 році обсяг доданої вартості сформувався на відносно високому рівні, що стало наслідком адаптації підприємства до умов воєнного стану, оптимізації витрат та зосередження на ключових виробничих процесах. Водночас ефективність людського та структурного капіталу у цей період залишалася нерівномірною через кадрові втрати, скорочення інвестицій у розвиток персоналу та обмежені можливості модернізації організаційних процесів.

У 2023 році спостерігалось зростання доданої вартості, що супроводжувалося підвищенням ефективності людського капіталу (HCE). Це свідчить про відновлення продуктивності праці, покращення використання професійних компетенцій персоналу та більш результативну організацію праці. Позитивна динаміка також простежується у структурному капіталі, що відображає вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, інформаційних систем та управлінських рішень.

У 2024 році тенденція до зростання посилилася: показники ефективності людського та структурного капіталу зросли, що позитивно вплинуло на інтегральний показник ефективності інтелектуального капіталу (ICE). Це означає, що підприємство почало отримувати більшу віддачу від

поєднання знань персоналу та організаційних ресурсів. Зростання VAIC у 2024 році підтверджує посилення ролі інтелектуального капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності ТОВ «Грона».

У цілому за період 2022–2024 рр. можна зробити висновок, що:

- інтелектуальний капітал підприємства демонструє позитивну відновлювальну динаміку;
- зростає ефективність використання людського капіталу як основного джерела створення доданої вартості;
- підвищується роль структурного капіталу в забезпеченні стабільності та адаптивності бізнес-процесів;
- інтегральний показник VAIC підтверджує поступове зміцнення інтелектуальної складової економічного потенціалу підприємства.

Таким чином, у 2022–2024 роках ТОВ «Грона» заклало основу для подальшого інноваційного розвитку, що створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг на основі ефективного управління інтелектуальним капіталом.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про те, що ТОВ «Грона» поступово нарощує свій інтелектуальний капітал, що є позитивною тенденцією розвитку підприємства. Водночас компанії доцільно приділити більшу увагу підвищенню ефективності використання наявних інтелектуальних ресурсів з метою посилення конкурентних позицій та забезпечення сталого зростання.

2.3 Аналіз ефективності функціонування системи менеджменту інтелектуального капіталу.

Схематичне відображення структури інтелектуального капіталу ТОВ «Грона» представлено на рисунку 2.3. Інтелектуальний капітал підприємства не є простою сукупністю ізольованих елементів — людського, структурного та клієнтського капіталу, — а формується та розвивається внаслідок їх тісної

взаємодії та взаємного доповнення.

Знання, компетенції та професійні навички працівників ТОВ «Грона», що формують людський капітал підприємства, знаходять своє відображення в організаційних процедурах, бізнес-процесах і партнерських взаємовідносинах, які складають структурний капітал. Саме ці елементи створюють підґрунтя для формування стабільних, довготривалих і взаємовигідних відносин із клієнтами, що характеризують клієнтський капітал компанії.



Рис. 2.3 Структура інтелектуального капіталу організації ТОВ «Грона»

Джерело: складено на основі [66]

Водночас взаємодія з клієнтами та партнерами сприяє накопиченню практичного досвіду, розвитку професійних знань і навичок персоналу, формуванню інформаційних баз та інших нематеріальних ресурсів. Однак слід зазначити, що в процесі взаємодії складових інтелектуального капіталу

не завжди досягається очікуваний синергетичний ефект, адже отримані результати можуть не відповідати обсягу докладених зусиль.

На сьогодні в діяльності ТОВ «Грона» переважає використання адміністративних методів управління персоналом, які переважно орієнтовані на регламентацію та контроль, але недостатньо сприяють розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Характеристика адміністративних методів управління персоналом ТОВ «Грона» наведена в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

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]

Окрім чітко структурованої та прозорої системи оплати праці, працівники компанії користуються низкою пільг і соціальних гарантій, спрямованих на підвищення рівня їх соціального захисту. До таких гарантій належать, зокрема, добровільне медичне страхування (ДМС), а також корпоративна система знижок на фінансові й споживчі послуги, що надаються банками-партнерами, страховими компаніями, торговельними мережами та підприємствами сфери послуг. Для всіх співробітників ТОВ

«Грона» впроваджено корпоративну дисконтну картку, яка забезпечує доступ до постійно розширюваної системи знижок і бонусів.

У межах розвитку людського капіталу на підприємстві функціонує корпоративна програма професійного навчання персоналу. Водночас у період нестабільної соціально-економічної ситуації компанія була змушена скоротити кількість навчальних годин. Зміни середньої кількості годин, витрачених на навчання працівників ТОВ «Грона», наведено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

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

Категорія співробітників	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання 2024/2022, %
Керівники	528	564	612	+15,91
Фахівці	168	186	210	+25,00
Робітники	120	138	156	+30,00
Усього	816	888	978	+19,85

У 2022 році спостерігалось суттєве скорочення обсягів навчання персоналу, що було зумовлено кризовими умовами та оптимізацією витрат підприємства. Починаючи з 2023 року, ТОВ «Грона» поступово відновлює інвестиції у розвиток людського капіталу, що проявляється у зростанні середньої кількості навчальних годин для всіх категорій персоналу. Найвищі темпи приросту у 2022–2024 рр. зафіксовано серед робітників (+30,0%), що свідчить про фокус компанії на підвищенні виробничої компетентності та операційної ефективності.

Отже, результати аналізу системи управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Грона» свідчать про наявність низки проблемних аспектів, що стримують його повноцінний розвиток, особливо в умовах кризових викликів останніх років.

1. Зниження ефективності використання людського капіталу у 2022

році. Унаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну відбулося скорочення чисельності персоналу, що негативно позначилося на інтенсивності підвищення кваліфікації та навчання працівників. Хоча у 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення обсягів навчання, система матеріального та морального стимулювання все ще охоплює не всі категорії персоналу.

2. Скорочення інвестицій у розвиток інформаційних технологій у 2022 році. Воєнні дії зумовили вимушене зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру, що негативно вплинуло на темпи цифровізації управлінських і виробничих процесів.

3. Уповільнення розвитку структурного капіталу. У 2022 році частка витрат на інформаційні системи та технології у структурі доходів підприємства залишалася низькою, що обмежувало можливості накопичення та використання організаційних знань. Попри певне пожвавлення у 2023–2024 роках, даний напрям потребує подальшого стратегічного посилення.

4. Домінування адміністративних методів управління персоналом. На підприємстві переважають традиційні адміністративні інструменти впливу, які в недостатній мірі орієнтовані на розвиток інтелектуального капіталу, креативності та ініціативності працівників.

5. Зниження інвестиційної привабливості у 2022 році. Вартість ТОВ «Грона» скоротилася внаслідок макроекономічної нестабільності та воєнних ризиків, що негативно позначилося на інтересах потенційних інвесторів. У подальші роки спостерігається поступове відновлення фінансових показників, однак довіра інвесторів потребує системної підтримки.

6. Недостатня ефективність маркетингових та цифрових комунікацій. У 2022 році витрати на інтернет-маркетинг і комунікаційні заходи були істотно скорочені, що обмежило можливості розвитку клієнтського капіталу та бренду компанії. Навіть за умов часткового відновлення у 2023–2024 роках даний напрям залишається недостатньо оптимізованим.

7. Неефективне використання колективного досвіду персоналу. Підприємство поки що не повною мірою трансформує індивідуальні знання працівників у корпоративні знання. Низька кількість працівників, залучених до інноваційної діяльності, свідчить про необхідність посилення освітніх програм, розвитку внутрішніх комунікацій і створення умов для генерації та реалізації нових ідей.

8. Недостатня увага до стратегічного розвитку інтелектуального капіталу в кризових умовах. У період нестабільності підприємство було змушене обмежити фінансування заходів з розвитку інтелектуального капіталу, що актуалізує потребу у розробленні та впровадженні цільового проєкту з його нарощування та ефективного використання у середньо- та довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГРОНА»

1.2 Розробка проекту з підвищення інтелектуального капіталу в ТОВ «Грона»

Із початком повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України вітчизняні підприємства зіткнулися з численними викликами, серед яких призупинення або повне припинення діяльності, релокація виробничих потужностей у більш безпечні регіони, зміна умов оплати праці в період простою, запровадження вимушених відпусток, скорочення тривалості робочого часу, перехід на дистанційний формат роботи та інші організаційні трансформації. Зазначені проблеми не минули й ТОВ «Грона». В умовах воєнних дій підприємство було змушене обмежити обсяги фінансування розвитку інтелектуального капіталу, що призвело до зменшення кількості інноваційних ініціатив, скорочення витрат на навчання персоналу та загального уповільнення процесів розвитку людських ресурсів.

За таких умов ключовою передумовою підвищення результативності використання інтелектуального капіталу ТОВ «Грона» є вдосконалення системи управління. З метою оптимізації процесів управління інтелектуальним капіталом доцільним є впровадження ERP-системи.

ERP (Enterprise Resource Planning) — це комплексна інформаційна система, призначена для інтеграції та автоматизації основних бізнес-процесів підприємства, що забезпечує оперативне збирання, обробку й аналіз управлінської інформації. Впровадження ERP-систем зазвичай відбувається на етапі накопичення типових управлінських завдань і виникнення потреби в автоматизації стандартних операцій [9]. Для ТОВ «Грона» використання ERP-системи є доцільним, оскільки вона дозволить вирішити такі завдання:

- централізований збір і систематизацію інформації про інтелектуальний потенціал підприємства;
- встановлення та підтримку взаємозв'язків між структурними елементами системи управління;
- оцінювання компетенцій працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей компанії;
- формування та реалізацію стратегії розвитку компетенцій персоналу відповідно до напрямів розвитку підприємства;
- аналіз ефективності навчання й розвитку людських ресурсів;
- автоматизацію документообігу, що підвищує прозорість звітності, точність даних і спрощує внутрішній інформаційний обмін між підрозділами;
- автоматизацію взаємодії з клієнтами, постачальниками та партнерами, що сприятиме зміцненню ділової репутації підприємства;
- оптимізацію фінансового управління, що дозволить більш раціонально використовувати ресурси та збільшити фінансування розвитку інтелектуального капіталу;
- забезпечення інструментів для проєктування та розроблення продукції, управління життєвим циклом продукту (PLM) і дотримання вимог до якості, що створює умови для впровадження інновацій;
- зменшення кількості управлінських помилок і підвищення точності прийняття рішень;
- зростання рівня прозорості бізнес-процесів та технологічності підприємства.

ERP-системи включають набір функціональних модулів, кожен із яких орієнтований на підтримку окремих напрямів діяльності підприємства, зокрема фінансів, управління персоналом, продажів, закупівель, виробництва, логістики, досліджень і розробок. Це забезпечує співробітників відповідних підрозділів необхідними аналітичними даними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливою складовою ERP-системи є модуль управління кадровими процесами, який забезпечує облік робочого часу, розрахунок заробітної плати та кадрову аналітику. За потреби до системи можуть бути інтегровані додаткові модулі або спеціалізовані рішення з управління людським капіталом (HCM), що розширюють можливості управління персоналом — від аналізу компетенцій до управління досвідом працівників [69].

Для сучасних підприємств, до яких належить ТОВ «Грона», наявність конкурентоспроможної бізнес-моделі є ключовою умовою довгострокової стабільності та розвитку. Формування унікальних конкурентних переваг на основі накопиченого інтелектуального капіталу можливе лише за умови ефективного та системного управління. У цьому контексті впровадження ERP-системи розглядається як важливий інструмент удосконалення управління інтелектуальним капіталом.

Таким чином, ERP-система виступає інтегрованим віртуальним середовищем для комплексного управління ресурсами підприємства, планування його розвитку, координації бізнес-процесів і підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу [9, с. 19].



Рис. 3.1 Складові ERP-системи

Джерело: створено на основі [9]

В основі контролю, аналізу та управління поточними процесами,

бізнес-операціями і виробничими циклами підприємства лежить використання комплексу інтегрованих програмних модулів. Саме вони забезпечують формування єдиного інформаційного простору підприємства незалежно від сфери його діяльності та дозволяють ефективно автоматизувати управлінські процеси.

Головним призначенням ERP-систем є комплексна автоматизація бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням ресурсами підприємства та організацією виробництва. Для досягнення цієї мети ERP-системи використовують розширений набір функціональних інструментів.

Автоматизація документообігу спрямована на оперативне оформлення рахунків, накладних, звітів та іншої управлінської документації, забезпечення швидкого доступу до неї та використання даних для формування зведеної аналітичної звітності. Електронний документообіг підвищує прозорість і точність звітності, спрощує обмін інформацією між підрозділами, службами та робочими групами, а також сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень.

Інструменти планування, реалізовані в ERP-системах, дозволяють планувати виконання клієнтських замовлень, реалізацію проєктів різного масштабу, діяльність структурних підрозділів, рух фінансових ресурсів, а також враховувати сезонні коливання попиту. Такі інструменти забезпечують можливість стратегічного та оперативного планування з прив'язкою до календарних періодів, проведення план-фактного аналізу та своєчасного виявлення проблемних зон у діяльності підприємства.

Ведення кадрового обліку в ERP-системах охоплює декілька рівнів управління персоналом. Обов'язковий рівень передбачає регламентований облік кадрів і формування стандартної звітності. Розширений функціонал включає контроль використання робочого часу, дотримання виконавчої дисципліни, розподіл завдань, формування індивідуальних графіків роботи, штатного розкладу, а також управління мотивацією персоналу, розвитком компетенцій, навчанням і кар'єрним зростанням працівників.

Автоматизація взаємодії з контрагентами є ще однією важливою функцією ERP-систем. Вона забезпечує систематизацію інформації про клієнтів, постачальників і партнерів, зберігання даних щодо укладених договорів, дебіторської заборгованості, оформлених замовлень і заявок. Автоматизований облік таких даних дозволяє прогнозувати рівень попиту, планувати обсяги виробництва, стимулювати повторні звернення клієнтів та підвищувати ефективність роботи з ринком. Крім того, ERP-система може використовуватися для формування запитів на постачання, проведення розрахунків, контролю виконання контрактів, аналізу та планування закупівель.

Модулі досліджень і розробок, що входять до складу багатофункціональних ERP-систем, забезпечують підтримку процесів проєктування та створення нових продуктів, управління їх життєвим циклом (PLM), контролю відповідності продукції встановленим вимогам. Це дає змогу підприємствам швидше та з меншими витратами впроваджувати інноваційні рішення.

Управління активами підприємства реалізується за допомогою спеціалізованих модулів EAM, які особливо важливі для ресурсомістких виробництв. Такі модулі дозволяють мінімізувати простой обладнання, забезпечувати ефективне технічне обслуговування, планувати ремонти, контролювати експлуатацію активів, а також дотримуватися вимог з охорони праці, техніки безпеки та екологічних стандартів.

На сучасному ринку представлено значну кількість ERP-рішень як у вигляді готових програмних продуктів, так і у формі індивідуальних розробок. Залежно від технології реалізації ERP-системи можуть бути побудовані на основі хмарних сервісів, об'єктно-орієнтованої архітектури або клієнт-серверних рішень. Велика різноманітність пропозицій ускладнює процес вибору оптимальної системи та надійного постачальника [69].

Сучасні хмарні ERP-системи забезпечують інтелектуальну автоматизацію бізнес-процесів, надають розширені аналітичні можливості та

створюють передумови для впровадження інноваційних бізнес-моделей.

Для визначення ERP-системи, яка найбільш відповідає потребам підприємства, доцільно групувати критерії вибору за такими напрямками:

- потреби організації (відповідність бізнес-процесам, масштабованість, узгодженість зі стратегією розвитку, наявність галузевих рішень, програмна та технічна архітектура);
- функціональність (набір модулів, можливості інтеграції, зручність інтерфейсу, відповідність нормативно-правовій базі);
- підтримка (наявність служби підтримки, життєвий цикл системи, досвід впровадження);
- вартість володіння (витрати на програмне забезпечення, апаратні ресурси, обслуговування, оновлення та модернізацію).

Серед провідних українських компаній-розробників автоматизованих систем для бізнесу були розглянуті такі:

- DIGITAP (м. Київ);
- Quantum International (м. Київ);
- TQM Systems (м. Київ);
- компанія «А4» (м. Київ).

За результатами аналізу було обрано компанію «А4», яка має значний досвід у розробці та впровадженні ERP-рішень. Компанія пропонує готові програмні продукти, що легко інтегруються в діяльність ТОВ «Грона». Використання вже розроблених і протестованих рішень є економічно доцільнішим, оскільки мінімізує ризики впровадження та зменшує кількість технічних помилок.

Для автоматизації діяльності підприємства було обрано систему «BAS ERP». Орієнтовний термін впровадження ERP-системи на підприємстві становить близько 30 календарних 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

Тривалість навчання учасників проєкту становить 7 робочих днів і передбачає поєднання теоретичної та практичної підготовки.

Зокрема, 4 дні відведено на теоретичне навчання, яке охоплює ознайомлення з базовими концепціями ERP-систем, їх принципами функціонування та ключовими функціональними можливостями.

Практична частина навчання, що триває 3 дні, присвячена налаштуванню та тестуванню ERP-системи. У цей період працівники мають можливість відпрацювати практичні навички роботи з програмним забезпеченням, виконувати типові операції та самостійно працювати в системі.

У процесі впровадження ERP-системи беруть участь керівники підприємства, менеджери, працівники відділу збуту, а також ІТ-фахівці, які безпосередньо залучені до налаштування та експлуатації системи. Загальна кількість працівників, що проходять навчання, становить 36 осіб.

Крім того, для ефективної реалізації проєкту передбачається залучення зовнішніх фахівців у сфері впровадження автоматизованих інформаційних систем. У зв'язку з цим доцільно здійснити розрахунок витрат на оплату праці учасників проєкту, включаючи як внутрішній персонал підприємства, так і залучених консультантів.

3.2 Механізм удосконалення управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «Грона»

Використання ERP-системи забезпечує автоматизацію та оптимізацію ключових бізнес-процесів підприємства, сприяє підвищенню ефективності внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами, а також покращує комунікацію з клієнтами, постачальниками та іншими контрагентами. Крім того, впровадження ERP дозволяє оперативно аналізувати поточний стан діяльності підприємства, отримувати консолідовану управлінську інформацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення в режимі реального часу.

Проект впровадження ERP-системи передбачає послідовну реалізацію таких основних етапів:

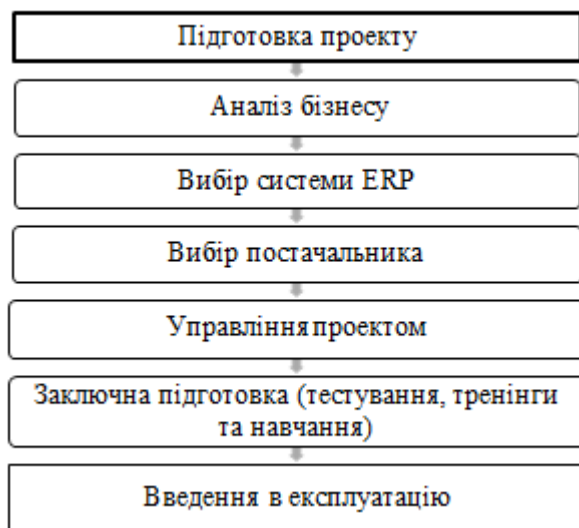


Рис. 3.2 Стадії впровадження ERP-системи

Джерело: створено на основі [69]

Підприємство, яке ухвалює рішення щодо впровадження ERP-системи, повинно здійснити низку послідовних і взаємопов'язаних дій, що забезпечують успішну реалізацію проєкту. До ключових етапів впровадження ERP-системи належать такі [69]:

1. Підготовчий етап проєкту. На цьому етапі організація має чітко

сформулювати стратегічні та операційні цілі впровадження ERP-системи, що дозволить визначити очікувані результати та критерії успішності проєкту. З огляду на високу вартість ERP-рішень, необхідно попередньо оцінити бюджет, який підприємство готове спрямувати на впровадження та подальшу експлуатацію системи. Також визначається керівник проєкту, формуються ключові робочі групи та встановлюється порядок їх взаємодії. Відсутність чітко сформульованих цілей на даному етапі часто призводить до перевищення строків і бюджету або до незадовільних результатів упровадження.

2. Аналіз бізнесу та бізнес-процесів. Цей етап є одним із найважливіших у межах усього проєкту, оскільки ERP-система розрахована на довгострокове використання (10 років і більше). Підприємство має оцінити перспективи розвитку ринку та компанії, наявну структуру бізнес-процесів, можливості їх масштабування та рівень потреби в автоматизації.

3. Вибір ERP-системи. Вибір програмного рішення здійснюється з урахуванням як поточних, так і майбутніх потреб підприємства. Для обґрунтованого вибору доцільно порівняти щонайменше три ERP-системи різних виробників за функціональними, технічними та економічними критеріями.

4. Вибір постачальника ERP-рішення. На ринку представлена значна кількість вендорів та системних інтеграторів, які надають послуги з впровадження ERP-систем. Вибір постачальника повинен ґрунтуватися на його досвіді, репутації, наявності успішних кейсів та якості сервісної підтримки.

5. Управління проєктом впровадження. У процесі реалізації проєкту необхідно здійснювати постійний контроль за дотриманням строків, бюджету, обсягу робіт і відповідності поставленим цілям. Важливим завданням є також координація взаємодії між працівниками підприємства та командою постачальника ERP-системи.

6. Тестування ERP-системи. Навіть за умови якісної організації

проєкту існує ризик технічних або функціональних помилок. Тому обов'язковим є поетапне тестування роботи модулів, бізнес-процесів та підрозділів. Найефективнішим підходом є паралельне ведення обліку в старій та новій системах, що дозволяє виявити та усунути недоліки.

7. Навчання персоналу. Підготовка користувачів є необхідною умовою ефективного функціонування ERP-системи. Навчання проводиться після завершення тестування та може тривати від кількох днів до кількох тижнів залежно від складності системи та кількості користувачів.

8. Введення ERP-системи в експлуатацію. Запуск системи може здійснюватися одночасно на всьому підприємстві або поетапно. Практика свідчить, що поетапне впровадження є більш доцільним, оскільки дозволяє зменшити ризики та поступово адаптувати персонал до нових умов роботи.

Отже, впровадження ERP-системи сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат і бізнес-ризиків, покращенню якості управлінських рішень та продуктивності праці персоналу.

Для подолання виявлених проблем управління інтелектуальним капіталом на ТОВ «Грона» доцільним є впровадження комплексу організаційно-управлінських заходів. Оскільки інтелектуальний капітал охоплює людський, організаційний і споживчий компоненти, модернізація повинна здійснюватися за всіма цими напрямками. Одним із ефективних інструментів визначено впровадження концепції «менеджменту ідей».

Технологія управління ідеями дає змогу залучити творчий потенціал усього персоналу, систематизувати, оцінювати та оперативно впроваджувати інноваційні пропозиції. У сучасних умовах конкурентоспроможність компаній значною мірою визначається швидкістю генерації, розроблення та комерціалізації нових ідей, продуктів і послуг. Для забезпечення успішної конкуренції ТОВ «Грона» необхідно максимально ефективно використовувати інтелектуальний потенціал свого трудового колективу.

Концептуальна модель розвитку інтелектуального капіталу підприємства (рис. 3.3) базується на управлінні людським капіталом як

ключовим елементом системи. Формування та розвиток такої системи передбачає вирішення низки взаємопов'язаних завдань [28, с. 94], зокрема:

- збирання та аналіз інформації про інтелектуальний потенціал підприємства;
- розробку структури системи управління та її складових;
- встановлення взаємозв'язків між елементами системи;
- визначення об'єктів і суб'єктів управління та їх ролі в загальній системі управління підприємством;
- формування критеріїв оцінки ефективності здійснюваних змін.

До основних завдань управління розвитком людського капіталу належать:

- оцінювання компетенцій персоналу, необхідних для реалізації стратегії підприємства;
- формування профілів компетенцій для різних категорій працівників і рівнів управління;
- розробка стратегії розвитку компетенцій відповідно до стратегічних цілей компанії;
- поточний моніторинг і оцінка ефективності розвитку персоналу.



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

Джерело: створено на основі [69]

Для сучасних корпорацій, до яких належить ТОВ «Грона», наявність конкурентоспроможної бізнес-моделі є визначальною умовою стабільного та довгострокового розвитку на відповідному ринку. Водночас формування стійких конкурентних переваг у межах такої бізнес-моделі можливе лише за умови ефективного використання та розвитку накопиченого інтелектуального капіталу.

З огляду на це, для вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом на підприємстві було запропоновано впровадження ERP-системи як інструменту комплексної автоматизації та інтеграції бізнес-процесів. Механізм управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Грона» наведено на рисунку 3.4.

Стратегія управління інтелектуальним капіталом узгоджується із загальною стратегією розвитку підприємства та реалізується через систему

управлінських рішень. У науковій літературі виділяють чотири основні групи таких рішень: організаційні, економічні, соціально-психологічні та правові [28].

Як показано на рисунку 3.4, впровадження ERP-системи сприятиме розвитку окремих складових структурного капіталу підприємства, що, у свою чергу, забезпечить підвищення операційної ефективності, а також якості внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Людський капітал на підприємстві задіяний у забезпеченні операційних бізнес-процесів, зокрема у створенні основного продукту та здійсненні управлінських функцій. Паралельно компанія бере на себе додаткові соціальні зобов'язання, реалізуючи програми корпоративної соціальної відповідальності, які розглядаються як форма інвестування в людський капітал. У результаті керівництво очікує зростання клієнтського капіталу, що проявляється у формуванні позитивного іміджу підприємства та підвищенні ймовірності повторного звернення клієнтів.

У цілому запропонований механізм управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Грона» відображає потенціал бізнес-розвитку підприємства за рахунок ефективної мобілізації та використання його інтелектуальних ресурсів.

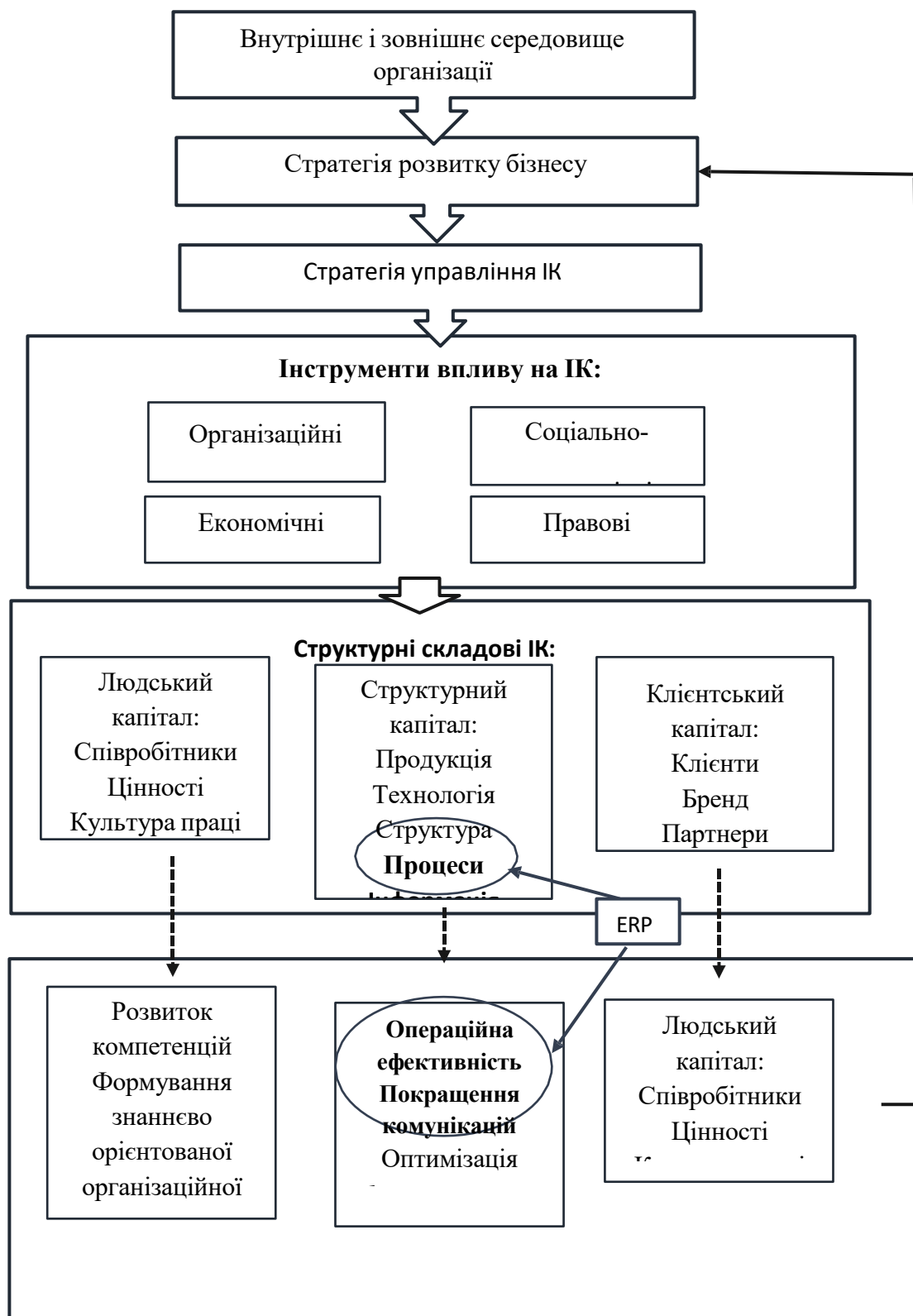


Рис. 3.4 Механізм управління інтелектуальним капіталом в компанії ТОВ «Грона»

Джерело: створено на основі [34]

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованого проєкту та рекомендації з його впровадження

Переваги ERP-системи полягають не лише в прискоренні виконання окремих операційних завдань, зокрема обробки замовлень, розрахунку фінансових показників, формування звітів про фінансові результати та зведення бухгалтерського балансу. Ключовим ефектом її впровадження є забезпечення можливості прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень на основі повної, актуальної та достовірної інформації, що акумулюється в єдиній інтегрованій базі даних.

Запровадження ERP-системи дозволяє суттєво скоротити витрати часу на виконання рутинних операцій, водночас збільшуючи часові ресурси для аналітичної та управлінської діяльності. Крім того, автоматизація бізнес-процесів створює передумови для оптимізації чисельності персоналу низької кваліфікації, а також забезпечує фіксацію та контроль дій працівників у системі.

Фінансовий ефект від впровадження ERP-системи проявляється у підвищенні якості управління закупівлями сировини та процесами відвантаження готової продукції, зменшенні обсягів виробничих запасів відповідно до фактичних потреб підприємства, а також у вивільненні оборотних коштів, що можуть бути спрямовані на розвиток інтелектуального капіталу та інші стратегічні напрями діяльності.

З огляду на зазначене, доцільно здійснити розрахунок витрат на впровадження ERP-системи на підприємстві ТОВ «Грона».

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 зіснуючими 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

Для забезпечення якісного впровадження, навчання користувачів, подальшого супроводу та технічної підтримки ERP-системи на підприємстві ТОВ «Грона» передбачається залучення зовнішніх фахівців — представників компанії «TQM systems». Зокрема, до процесу навчання персоналу планується залучити трьох спеціалістів, а для здійснення супроводу та підтримки функціонування системи — двох фахівців.

Розрахунок витрат на оплату послуг зовнішніх учасників проекту з впровадження ERP-системи наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат по оплаті роботи учасників проекту

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

Джерело: розраховано автором

Таким чином, загальні витрати на оплату праці залучених фахівців компанії «TQM systems» становлять 45 500 грн. Наступним етапом є розрахунок додаткових витрат, пов'язаних із впровадженням нової ERP-системи на підприємстві.

Для успішної реалізації проекту впровадження ERP-системи ТОВ «Грона» необхідно організувати комплекс заходів з навчання персоналу, зокрема: проведення навчальних тренінгів, вебінарів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, а також навчання роботі з Web-сервісами безпосередньо на робочих місцях працівників усіх структурних підрозділів підприємства.

Такі заходи забезпечать належний рівень підготовки персоналу, підвищать ефективність використання ERP-системи та сприятимуть швидкій адаптації працівників до нових цифрових інструментів управління.

Таблиця 3.4

Витрати на нову програму навчання на ТОВ «Грона»

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

Джерело: розраховано автором

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

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на впровадження проекту

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

Джерело: розраховано автором

Отже, на основі проведених розрахунків орієнтовна вартість впровадження ERP-системи на ТОВ «Грона» становить 525 500 грн. З огляду на відносно невеликий обсяг необхідних інвестицій, було прийнято рішення здійснювати фінансування проекту виключно за рахунок власних коштів підприємства, без залучення зовнішніх джерел.

Визначення прямого ефекту у вигляді приросту прибутку від впровадження ERP-системи є складним, оскільки більшість результатів проявляються опосередковано через оптимізацію витрат і підвищення ефективності управління. Тому для оцінки економічного ефекту припустимо, що загальні витрати підприємства скоротяться щонайменше на 0,1 %, що дозволяє отримати такі розрахункові значення економії:

- собівартість реалізації продукції:

$$971\,195 \times 0,1 \% = 971,2 \text{ тис. грн};$$

- адміністративні витрати:

$$58\,961 \times 0,1 \% = 59,0 \text{ тис. грн};$$

- витрати на збут:

$$91\,603 \times 0,1 \% = 91,6 \text{ тис. грн};$$

- інші операційні витрати:

$$38\,406 \times 0,1 \% = 38,4 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, загальна сума економії від впровадження ERP-системи становитиме:

$$E = 971,2 + 59,0 + 91,6 + 38,4 = 1\,160,2 \text{ тис. грн.}$$

Запровадження запропонованої ERP-системи матиме відчутний позитивний вплив на результати діяльності підприємства вже в перші місяці її експлуатації, зокрема за рахунок:

- наскрізного та своєчасного оперативно-виробничого планування і обліку, що дає змогу знизити втрати у виробничих підрозділах на 20–30 % (втрати матеріалів, обсяги незавершеного виробництва, кількість переналагоджень обладнання, простої, понаднормові роботи тощо);
- скорочення складських запасів на 20–25 % протягом 5–6 місяців після запуску системи;
- зменшення необлікованих нестач на рівні 3–5 % від обсягу запасів;
- зниження необґрунтованої видачі матеріалів у виробництво на 10–15 %;
- зменшення витрат допоміжних матеріалів на 20–30 %;
- зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації загальновиробничих і адміністративних витрат на 3–5 %;
- скорочення дебіторської заборгованості завдяки персоніфікованому та комплексному контролю;
- зменшення необґрунтованих знижок на відвантажену продукцію на 3–5 % від обсягу реалізації.

Оскільки прибуток підприємства формується як різниця між доходом від реалізації та собівартістю продукції, очевидно, що одночасне зростання обсягів продажів і скорочення витрат позитивно впливатиме на рівень прибутковості. За прогнозними розрахунками, обсяг реалізації продукції зросте щонайменше на 3 %.

З урахуванням зазначених факторів доцільно визначити загальний вплив запропонованого проєкту впровадження ERP-системи на фінансово-господарську діяльність ТОВ «Грона», що представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозований вплив та ефективність впровадження проєкту

Показники	Фактичний стан	Після реалізації проєкту	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

Таким чином, узагальнюючи результати проведених розрахунків, можна дійти висновку, що запропонований проєкт є економічно доцільним і рентабельним. Очікується, що в перспективі його реалізація забезпечить зростання прибутку підприємства приблизно на 6 %, а продуктивність праці в розрахунку на одного працівника підвищиться на 3 %. Це свідчить про доцільність прийняття проєкту, оскільки прогнозований економічний ефект перевищує альтернативний дохід від розміщення аналогічного обсягу коштів у банківських установах за відповідною дисконтною ставкою.

Окрім прямого фінансового результату, впровадження ERP-системи в процес управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Грона» матиме низку важливих нематеріальних переваг, серед яких:

- удосконалення внутрішньоорганізаційних та міжорганізаційних комунікацій;
- спрощення контролю дотримання внутрішніх регламентів і

організаційних стандартів;

- формування більш інтегрованої та узгодженої структури управління завдяки підвищенню якості інформаційного обміну;
- позитивний вплив на соціальний капітал підприємства, що проявляється через посилення взаємодії, координації та співпраці між працівниками;
- економія часу і фінансових ресурсів, а також загальне полегшення виконання управлінських і операційних завдань.

З огляду на вищезазначене, доцільно оцінити, яким чином запропонований захід вплине на ефективність використання інтелектуального капіталу ТОВ «Грона».

З цією метою проведемо розрахунок інтелектуального капіталу підприємства на основі методики інтелектуальної доданої вартості (VAIC) Анте Пулика за 2024 рік. Основні показники, необхідні для визначення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості, наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозні показники для визначення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості

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

Джерело: розраховано автором

Здійснимо розрахунок інтелектуального коефіцієнта доданої вартості (VAIC). Результати проведених обчислень узагальнено та наведено у таблиці 3.8.

Отримані дані свідчать, що для ТОВ «Грона» прогнозується зростання доданої вартості (VA) на 54 889 грн, що зумовлено підвищенням виручки від реалізації продукції на 5 % та скороченням витрат на 0,1 % у результаті

впровадження ERP-системи.

Водночас ефективність людського капіталу (HCE) зростає на 0,69 і досягає значення 3,25, що вказує на підвищення результативності використання знань, навичок і компетенцій персоналу. Показник ефективності структурного капіталу (SCE) також демонструє позитивну динаміку та збільшується на 0,08, що свідчить про більш раціональне використання організаційних процесів, інформаційних систем і внутрішньої інфраструктури підприємства.

Таким чином, очікувані зміни підтверджують, що реалізація запропонованого проєкту сприятиме підвищенню загальної ефективності інтелектуального капіталу ТОВ «Грона» та створить додаткові передумови для сталого розвитку підприємства.

Таблиця 3.8

Прогноз інтелектуальної вартості ТОВ «Грона» на основі
методики VAIC

Показники	2022 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022	Темп приросту 2024/2022, %
Додана вартість, тис. грн	200 094	254 983	+54 889	27,43
Ефективність людського капіталу (HCE)	2,56	3,25	+0,69	26,95
Значення структурного капіталу, тис. грн	122 037	176 536	+54 499	44,65
Ефективність структурного капіталу (SCE)	0,61	0,69	+0,08	13,11
Ефективність інтелектуального капіталу (ICE)	3,17	3,94	+0,77	24,29
Ефективність задіяного капіталу (CEE)	0,15	0,19	+0,04	26,67
Інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості (VAIC)	3,33	4,13	+0,80	24,02

Джерело: складено автором

Отже, реалізація проєкту впровадження ERP-системи створює передумови для комплексного розвитку всіх складових інтелектуального

капіталу ТОВ «Грона» – людського, структурного та клієнтського. Водночас варто зазначити, що результати навчання персоналу та цифровізації управлінських процесів складно оцінити виключно у фінансовому вимірі, оскільки їхній ефект має не лише економічний, а й соціальний, організаційний та поведінковий характер, який не завжди піддається прямій грошовій оцінці.

Крім того, вплив інвестицій у розвиток персоналу та вдосконалення управлінських систем, як правило, проявляється не миттєво, а протягом середньострокового періоду (1–2 роки). У цьому контексті витрати на модернізацію системи управління персоналом та автоматизацію бізнес-процесів доцільно розглядати як інвестиції в людський потенціал і організаційні знання, які у довгостроковій перспективі позитивно впливають на результативність діяльності підприємства в цілому.

Практика провідних компаній підтверджує доцільність такого підходу. Зокрема, підприємства, що отримали міжнародний статус Investors in People завдяки системним інвестиціям у персонал, демонструють суттєве зростання ефективності управління та конкурентоспроможності. За результатами обстеження понад 2000 сертифікованих компаній, 82 % з них зафіксували підвищення професійних компетенцій працівників, 88 % – покращення командної взаємодії, 89 % – зростання мотивації персоналу, 78 % – підвищення загальної результативності діяльності, 86 % – удосконалення політики навчання та розвитку, 76 % – покращення якості обслуговування клієнтів, 81 % – зростання рівня персональної відповідальності, 52 % – зменшення плинності кадрів, 70 % – підвищення продуктивності праці та 72 % – зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Разом із тим, впровадження ERP-системи супроводжується певними ризиками, які можуть впливати як на загальну вартість проєкту, так і на доцільність його реалізації загалом. До основних ризиків належать:

1. Невідповідність функціональних можливостей ERP-системи потребам бізнесу, що може проявлятися у:

- надлишкової функціональності, за яку підприємство сплачує, але не використовує її в середньостроковій перспективі;
- обмеженості системи, яка не забезпечує автоматизацію ключових бізнес-процесів.

2. Перевищення запланованого бюджету впровадження, що може бути спричинене:

- недооцінкою масштабів та складності проєкту;
- переоцінкою внутрішніх кадрових ресурсів і їх готовності до участі у впровадженні;
- недостатнім рівнем управління проєктом.

3. Затягування термінів реалізації, у результаті чого в умовах нестабільного зовнішнього середовища система може втратити актуальність або не повністю відповідати оновленим бізнес-вимогам на момент запуску.

4. Тимчасове зниження ефективності діяльності підприємства, пов'язане з:

- опором персоналу організаційним змінам;
- частковою невідповідністю стандартних інформаційних потоків ERP-системи специфіці локальних умов;
- необхідністю тривалого навчання та адаптації користувачів.

З огляду на зазначене, поряд із впровадженням ERP-системи доцільно реалізувати й додаткові заходи з удосконалення управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Грона», зокрема:

1. впровадження сучасних технологій формування компетентнісно-мотиваційного потенціалу персоналу;
2. розвиток системи управління інтелектуальними ресурсами шляхом використання програмних рішень управління проєктами (EVM, IPD);
3. підвищення ефективності бізнес-процесів за рахунок впровадження он-лайн систем управління;
4. удосконалення управління елементами інтелектуального капіталу через використання концепції віртуального підприємства (Virtual Enterprise).

ВИСНОВКИ

У результаті узагальнення сучасних наукових підходів до трактування поняття «інтелектуальний капітал» було систематизовано найбільш поширені дефініції, що використовуються як у теорії, так і в практиці управління. Інтелектуальний капітал розглядається як сукупність явних і неявних, формалізованих і неформальних знань, умінь, навичок та організаційних напрацювань, які створюють додану вартість підприємства та зосереджені в персоналі, бізнес-процесах, інформаційних системах і корпоративній культурі.

Важливе місце у формуванні теорії інтелектуального капіталу посідає проблема його структурування. Попри наявність різних підходів, у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях найбільш поширеною є трирівнева модель, що включає людський, структурний та клієнтський капітал. Такий підхід є доцільним, оскільки дозволяє комплексно враховувати внутрішні та зовнішні чинники розвитку підприємства, визначати показники моніторингу інтелектуального капіталу, формувати напрями його нарощування та розглядати його як ключовий стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності.

Для кількісної оцінки інтелектуального капіталу застосовуються різні методичні підходи, зокрема: методи прямого підрахунку інтелектуального капіталу (DIC), метод ринкової капіталізації (MCM), методи рентабельності активів (ROA), а також методи збалансованих показників (Scorecard). Серед них найбільш універсальним і практично придатним є коефіцієнт VAIC, який характеризується простотою розрахунку, можливістю використання на підприємствах різних галузей та дозволяє оцінити взаємозв'язок між людським і структурним капіталом, а також динаміку ефективності використання інтелектуальних ресурсів.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Грона», яке є одним із провідних виробників печива в Україні. Діяльність підприємства ґрунтується на

клієнтоорієнтованому підході, дотриманні високих стандартів якості продукції, використанні сучасних технологій та поступовій цифровізації управлінських процесів.

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства за 2022–2024 рр. засвідчив, що 2022 рік характеризувався зниженням загальної ефективності функціонування, що було зумовлено наслідками повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, логістичними ускладненнями та зростанням витрат. У 2023–2024 рр. підприємство поступово відновлювало обсяги виробництва та реалізації продукції, що свідчить про адаптацію до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Дослідження динаміки нематеріальних активів показало, що їх вартість змінювалась синхронно із загальними тенденціями розвитку підприємства. Частка нематеріальних активів у структурі активів упродовж 2022–2024 рр. залишалась відносно стабільною та коливалась в межах 0,4–0,6 %, що вказує на обмежений, але поступово зростаючий рівень інвестицій у нематеріальні складові.

Аналіз інтелектуального капіталу ТОВ «Грона» засвідчив, що у 2022 році витрати на розвиток інформаційних технологій скоротилися порівняно з довоєнним періодом унаслідок військових дій. Водночас у 2023–2024 рр. спостерігалось поступове відновлення інвестицій у цифрові рішення, автоматизацію облікових і управлінських процесів та інформаційні системи.

Оцінка людського капіталу за 2022–2024 рр. показала, що у 2022 році підприємство зіткнулося зі зменшенням чисельності персоналу та скороченням інтенсивності програм підвищення кваліфікації. У 2023–2024 рр. ситуація стабілізувалась, було відновлено навчальні заходи, однак система матеріального та нематеріального стимулювання залишалася фрагментарною та потребувала подальшого вдосконалення.

Аналіз структурного капіталу виявив, що частка витрат на інформаційні системи у доходах підприємства залишалася незначною, що негативно впливало на ефективність бізнес-процесів, зумовлювало втрати

робочого часу та зростання кількості звернень і скарг з боку клієнтів. Це свідчить про необхідність посилення роботи щодо розвитку структурного капіталу.

Для оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Грона» було застосовано коефіцієнт Тобіна та метод VAIC. Результати розрахунків за 2022–2024 рр. свідчать про поступове зростання ефективності використання інтелектуальних ресурсів. Метод Тобіна підтвердив інвестиційну привабливість підприємства, тоді як показник VAIC продемонстрував зниження ефективності у 2022 році з подальшим зростанням у 2023–2024 рр. Водночас встановлено відсутність цілісної системи управління інтелектуальним капіталом, яка б забезпечувала взаємодію між його складовими.

З огляду на це для ТОВ «Грона» запропоновано впровадження системи управління інтелектуальними ресурсами на основі ERP-системи. Розрахунок ефективності даного заходу підтвердив його доцільність та економічну обґрунтованість. Очікуваними результатами впровадження ERP-системи є покращення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, підвищення рівня контролю за дотриманням організаційних стандартів, інтеграція бізнес-процесів, посилення соціального капіталу, а також економія часу та фінансових ресурсів.

Додатково запропоновано реалізацію комплексу заходів, спрямованих на розвиток управління інтелектуальними ресурсами, зокрема впровадження віртуального підприємства «Virtual Enterprise», використання програм управління проєктами на основі підходів EVM та IPD, а також розширення практики онлайн-управління бізнес-процесами.

Для підприємства, орієнтованого на довгостроковий конкурентоспроможний розвиток, доцільним є застосування інструментів поповнення компетентнісно-мотиваційного потенціалу персоналу. Якщо етап формування такого потенціалу спрямований на задоволення поточних потреб, то етап його поповнення має орієнтуватися на майбутні стратегічні

виклики. У цьому контексті визначення необхідних компетенцій доцільно розпочинати з прогнозування розвитку підприємства та формування сценарних планів, що забезпечить його стійкий розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

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: 08.09.2025).
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: 08.09.2025).
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: 08.09.2025).
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: 07.09.2023).
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: 18.09.2025).
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. Гєєць 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: 06.09.2025).

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: 15.09.2025).

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_141/12dmvk_fe.pdf (дата звернення: 10.09.2025).

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: 14.09.2025).

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: 19.09.2025).

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: 16.09.2025).

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: 19.09.2025).

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-rosiyeju-jak-dati-robotu-bizhentsjam-i-shcho-robiti-pislja.html> (дата звернення: 19.09.2025).

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: 23.09.2025).

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: 10.09.2025).

61. Менеджмент і бізнес-адміністрування: організація, виконання та захист магістерської дисертації: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / уклад.: Кравченко М.О., Жигалкевич Ж.М., Артеменко Л.П. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 56 с.

62. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).

63. Можливості використання CRM-систем URL: <https://www.terrasoft.ua> (дата звернення: 15.09.2025).

64. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).

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

66. Офіційний сайт ТОВ «Грона». URL: <http://www.grona.ua/uk/> (дата звернення: 12.09.2025).

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

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

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

70. Ротань Н. В., Комліченко О. О. Методи оцінки інтелектуального капіталу туристичного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 6(3). С. 110-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6%283%29_29 (дата звернення: 27.09.2025).

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

72. Свейбі К. Теорія фірми, основаної на знаннях [Електронний ресурс]. Київ: Свейбі. URL: <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html/> (дата звернення: 07.09.2025).

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

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

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

76. 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: 08.09.2025).

77. Україна в Глобальному інноваційному індексі 2022 року посіла 57 місце URL: <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=7605> (дата звернення: 17.09.2025).

78. Уманців Г. Проблеми ідентифікації, оцінки та обліку

інтелектуального капіталу підприємства. *Інтелектуальна власність*. 2017. № 3. С. 29–33.

79. Фінансова звітність ТОВ «Грона» URL: https://clarity-project.info/edr/21178239/finances?current_year=2022 (дата звернення: 12.09.2025).

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

81. 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

82. 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.

83. 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.

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

85. Bosco. J. Lifelong learning: what? why? How? [Electronic resource]. - 2007. – 8 с. URL: <http://bomepages.wmich.edu/~bosco/docs/LifelongLearoing-2.pdf> (дата звернення: 17.09.2025).

86. Federation of European Risk Management Associations. URL: <https://www.ferma.eu/> (дата звернення: 17.09.2025).

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

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

89. World Migration Report 2022. IMO. 2022. URL: <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/> (дата звернення: 07.09.2025).