

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Управління інтелектуальним капіталом підприємства на прикладі
ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0511-уп-з
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Серова В.Ю.

Керівник: к.е.н., доцент

Малтиз В.В.

Рецензент: декан ФЕУ ЗНТУ, к. е. н., доцент

Корольков В.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Серовій Владлені Юріївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління інтелектуальним капіталом підприємства на прикладі ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»»

Керівник роботи: Малтиз Вікторія Віталіївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «09» червня 2022 року № 641-с

2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки вітчизняних і закордонних вчених з питань вивчення інтелектуального капіталу, дані мережі Інтернет, власні дослідження, результати опитування працівників ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»», внутрішня звітність ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): з'ясувати сутність інтелектуального капіталу; розкрити теоретичні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства; проаналізувати методи оцінки інтелектуального капіталу; навести загальну характеристику ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»; проаналізувати структуру капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»; провести аналіз структури інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»; навести напрями розвитку інтелектуального капіталу; запропонувати програму розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 8 рис., 14 табл. і 6 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Малтиз В.В., доцент	12.08.2022	12.08.2022
2	Малтиз В.В., доцент	10.09.2022	10.09.2022
3	Малтиз В.В., доцент	08.10.2022	08.10.2022

7. Дата видачі завдання 01 липня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2022 р. – 09.07.2022 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2022 р. – 11.08.2022 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2022 р. – 09.09.2022 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2022 р. – 07.10.2022 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2022 р. – 08.11.2022 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2022 р. – 15.11.2022 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2022 р. – 29.11.2022 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	01.12.2022 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

В.Ю. Серова
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

В.В. Малтиз
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

І.М. Дашко
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 90 с., 8 рис., 14 табл., 65 джерел.

Об'єкт дослідження – інтелектуальний капітал підприємства.

Предмет дослідження – принципи та механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Мета дослідження – оцінка інтелектуального капіталу організації, а також розкриття ефективних інструментів і розробка практичних рекомендацій з управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- з'ясовано сутність інтелектуального капіталу;
- розкрито теоретичні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства;
- проаналізовано методи оцінки інтелектуального капіталу;
- наведено загальну характеристику ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»;
- проаналізовано структуру капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»;
- проведено аналіз структури інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»;
- наведено напрями розвитку інтелектуального капіталу;
- запропоновано програму розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ».

Методи дослідження: логічне узагальнення, системний підхід, аналіз наукової та інформаційної бази, синтез отриманих даних у теоретичні висновки та практичні рекомендації., експертний метод.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що було *удосконалено*:

– базова модель інтелектуалізації діяльності підприємства, у якій запропоновано визначення та графічне представлення комплексної технології інтелектуалізації, окрім установлення участі в реалізації інтелектуалізації управлінської технології, що дає змогу акцентувати увагу на необхідності подальших досліджень особливостей зростання частки інтелекту у функціонуванні керуючої та керованої підсистем підприємства;

– структура системи управління клієнтським капіталом підприємства, яка складається з трьох підсистем – ресурсів, заходів та ефектів.

Одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу для розвитку методів щодо управління інтелектуальним капіталом, що має велике значення для подальшої діяльності організації.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у статтях та тезах.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ, УПРАВЛІННЯ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,
МЕТОДИ РОЗРАХУНКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

SUMMARY

Master's qualification work: 90 pages, 8 figures, 14 tables, 65 sources.

Object of research is intellectual capital of the enterprise.

Subject of research is the principles and mechanism of enterprise intellectual capital management.

The purpose of the study is to assess the intellectual capital of the organization, as well as the disclosure of effective tools and the development of practical recommendations for managing the intellectual capital of the enterprise.

According to the goal, the following tasks were solved in the work:

- the essence of intellectual capital is clarified;
- the theoretical foundations of enterprise intellectual capital management are revealed;
- methods of intellectual capital assessment are analyzed;
- the general characteristics of “ZAVOD ZAPORIZHMASHPROM” LLC are given;
- the capital structure of “ZAVOD ZAPORIZHMASHPROM” LLC has been analyzed;
- the analysis of the structure of intellectual capital of “ZAVOD ZAPORIZHMASHPROM” LLC was carried out;
- directions of development of intellectual capital are given;
- the program of intellectual capital development of “ZAVOD ZAPORIZHMASHPROM” LLC is proposed.

Research methods: logical generalization, systematic approach, analysis of scientific and information base, synthesis of the obtained data into theoretical conclusions and practical recommendations, expert method.

The scientific novelty of the study is that it was improved:

- the basic model of intellectualization of enterprise activity, which

proposes the definition and graphical representation of the complex technology of intellectualization, in addition to establishing the participation in the implementation of intellectualization of management technology, which makes it possible to focus on the need for further research on the features of the growth of the share of intelligence in the functioning of the control and managed subsystems of the enterprise;

– the structure of the client capital management system of the enterprise, which consists of three subsystems - resources, activities and effects.

The obtained results and developed recommendations constitute a methodological basis for the development of methods for managing intellectual capital, which is of great importance for the further activities of the organization.

INTELLECTUAL CAPITAL, INTELLECTUAL CAPITAL
MANAGEMENT, PERSONNEL MANAGEMENT, METHODS OF
INTELLECTUAL CAPITAL CALCULATION

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 12 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Сутність інтелектуального капіталу	12
1.2 Теоретичні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства.....	16
1.3 Методи оцінки інтелектуального капіталу	25
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»	31
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»	31
2.2 Структура капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»	35
2.3 Аналіз структури інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»	45
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»	53
3.1 Напрями розвитку інтелектуального капіталу	53
3.2 Програма розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»	63
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Нині економіка вступила в таку фазу розвитку, коли інтелектуальний капітал стає стратегічним ресурсом і ключовою конкурентною перевагою підприємства, особистості, суспільства. За даними Світового банку частка інтелектуального капіталу в структурі національного багатства становить від 43 до 76% за різними регіонами, а в деяких країнах із високорозвиненою економікою цей показник наближається до 80%.

Ефективно організовані та належним чином керовані процеси створення, нагромадження, зберігання, розповсюдження та використання інтелектуального капіталу утворюють базу для створення довгострокових конкурентних переваг підприємства та підвищення його стійкості. Використання інтелектуальних ресурсів дає змогу підвищити якість персоналу, інформації, нових управлінських технологій і виробничих інновацій, є обов'язковою складовою економічної політики сучасного підприємства.

Формування та використання технічних, економічних, виробничих та інших видів знань, сукупність яких утворює інтелектуальний капітал, стає нагальною проблемою для сучасних підприємств, налаштованих на інноваційний розвиток. Вищесказане зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

На сучасному етапі важливу роль для розвитку науки у сфері управління інтелектуальним капіталом підприємства відіграють дослідження таких вчених, як В. Андріанова, С. Аптекаря, І. Герчикової, І. Зеліско, Ю. Іванова, Н.Євтушенко, А. Кредисова, Л. Лазоренко, Д. Лук'яненко, В. Мамутова, Ю. Пахомова, В. Павленка, С. Сазонової, А. Сороки, Т. Халімон, С. Ярошенка та ін. Однак, потребують подальших досліджень проблеми структуризації інтелектуального капіталу, визначення ключових показників, які впливають на

розвиток підприємства; удосконалення процесу їх взаємодії при управлінні інтелектуальним капіталом

Мета дослідження – оцінка інтелектуального капіталу організації, а також розкриття ефективних інструментів і розробка практичних рекомендацій з управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Для досягнення вказаної мети потрібно вирішити такі завдання:

- з'ясувати сутність інтелектуального капіталу;
- розкрити теоретичні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства;
- проаналізувати методи оцінки інтелектуального капіталу;
- навести загальну характеристику ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»;
- проаналізувати структуру капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»;
- провести аналіз структури інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»;
- навести напрями розвитку інтелектуального капіталу;
- запропонувати програму розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ».

Об'єкт дослідження – інтелектуальний капітал підприємства.

Предмет дослідження – принципи та механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Методичною базою для дослідження послуговували системно-структурний, порівняльний аналіз, графічний, економіко-статистичний та наукові методи пізнання: порівняльний аналіз і метод логічного узагальнення, що найбільше відповідають тематиці проведеного дослідження.

Інформаційною базою є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, інтернет-ресурси. Методологічною основою написання роботи виступили законодавчі та нормативні документи, вітчизняна та зарубіжна література.

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни:

удосконалено:

– базова модель інтелектуалізації діяльності підприємства, у якій запропоновано визначення та графічне представлення комплексної технології інтелектуалізації, окрім установлення участі в реалізації інтелектуалізації управлінської технології, що дає змогу акцентувати увагу на необхідності подальших досліджень особливостей зростання частки інтелекту у функціонуванні керуючої та керованої підсистем підприємства;

– структура системи управління клієнтським капіталом підприємства, яка складається з трьох підсистем – ресурсів, заходів та ефектів.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що воно містить розробки рекомендацій щодо управління інтелектуальним капіталом, що має велике значення для подальшої діяльності організації. Як інструментарій застосовувалися методи аналізу наукової та інформаційної бази, синтезу отриманих даних у теоретичні висновки та практичні рекомендації.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на VII Всеукраїнської науково-практичній конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики» 25 жовтня 2022р у м.Умань.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці: 1 тези за матеріалами наукових конференцій та 1 стаття у монографії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність інтелектуального капіталу

Сьогодні інтелектуальна власність стає одним із джерел додаткового доходу, забезпечує конкурентоспроможність підприємства та якість продукції. Українські виробники дедалі більше уваги звертають питання управління інтелектуальними ресурсами. Як відомо, кожна фірма прагне мінімізувати витрати та максимізувати прибуток. Це стосується також інвестицій у інтелектуальний капітал. Вдале вкладення коштів сьогодні дозволяє отримати високі прибутки у майбутньому. Тому особливої актуальності набуває визначення суті інтелектуального капіталу та управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Вперше поняття «інтелектуальний капітал» було використано Дж. Гелбрейтом у 1969 році. Пізніше його досліджували інші фахівці, такі як Л. Едвінсон[2], Пулік А. [1]. Останній вважає, що інтелектуальний капітал та нематеріальні активи не мають суттєвих відмінностей. Вони є основою існування підприємства та його інтелектуальних переваг.

Капітал підприємства складається з фінансового, матеріального та інтелектуального капіталу (рис. 1.1).

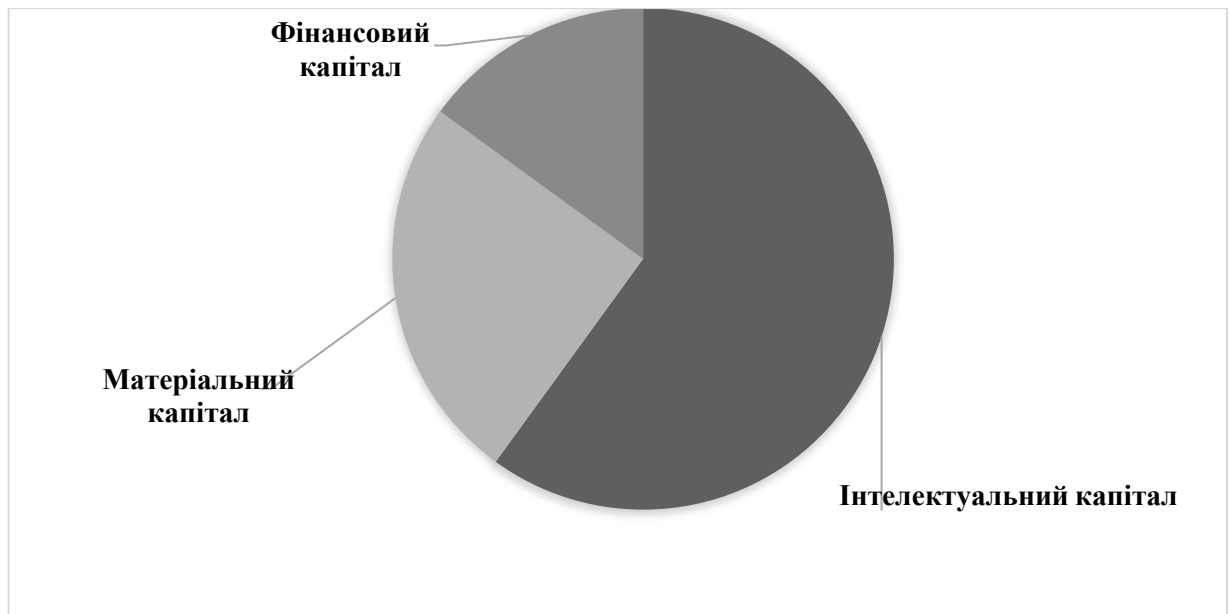


Рисунок 1.1 – Структура капіталу підприємства (складено автором)

У структурі інтелектуального капіталу виділяють три важливі складові: людську, організаційну, клієнтську (споживчу) (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Структура інтелектуального капіталу в моделі Л. Єдвінссона [22]

Основними носіями інтелектуального капіталу є люди. Але дуже важко оцінити цю складову, адже власні інтелектуальні можливості різні люди оцінюють по-різному. Людська складова інтелектуального капіталу містить інтелектуальні знання, здатність до створення інновацій, моральні цінності, креативний спосіб мислення, ноу-хау, досвід роботи, культуру поведінки та праці, уміння, спроби передати свої знання колегам.

Оцінка витратів на людську складову інтелектуального капіталу є складною, адже продуктом людського капіталу є новизна. Статистичним показником новизни продукції підприємства стає питома вага нових видів продукції у загальному обсязі виробленої.

До витрат на людську складову інтелектуального капіталу можна віднести: витрати на створення та аналіз бази даних про персонал на основі резюме та анкет; витрати, пов'язані із заробітною платою та відрахуваннями працівників, які здійснюють цю діяльність; витрати на ротацію та плинність кадрів у разі їх виникнення; інші витрати.

Щоб людська складова запрацювала, необхідно вміти нею вдало управляти. Для цього й існує організаційна складова інтелектуального капіталу, до якої належать: дослідницькі лабораторії, бази знань та бази даних, вміле втілення запропонованих ідей у конкретному об'єкті.

Організаційна складова інтелектуального капіталу є проявом організаційних здібностей підприємства відповідати потребам ринку, здатності їх використання для створення нових цінностей.

Ринкова складова інтелектуального капіталу – це зв'язки з постачальниками, конкурентами, споживачами, органами влади та відповідними державними структурами, торгові марки, ліцензії, патенти тощо. До видаткової частини ринкової складової інтелектуального капіталу можна віднести:

- витрати на рекламу,
- додаткові витрати на залучення нового клієнта,

– витрати зарплатню працівників, котрі займаються залученням нових клієнтів та дослідженням ринку товарів, конкурентів, споживачів, із єдиною метою вибору найкращого варіанта підприємствам. Всі ці три складові однаково важливі, тому їх необхідно правильно оцінювати. Модель обороту коштів у інтелектуальний капітал є вузловою ланкою ефективного функціонування підприємства (рис. 1.3).

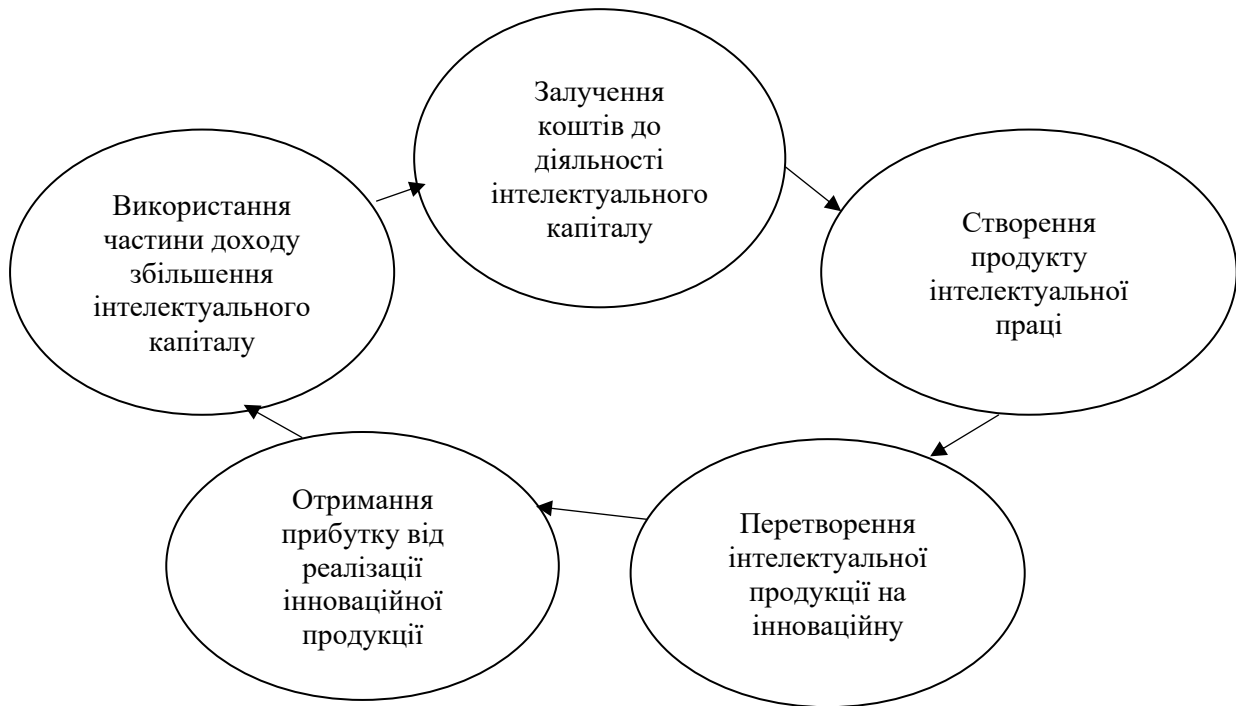


Рисунок 1.3 – Модель обігу коштів на інтелектуальний капітал (складено автором)

У моделі обороту коштів на інтелектуальний капітал відображено певні етапи:

1. Залучення людської складової інтелектуального капіталу діяльності підприємства. Цей етап починається з усвідомлення керівництвом необхідності та можливості змін, пошуку та розробки нововведень, внаслідок чого до діяльності залучаються власні людські ресурси. В результаті може бути розроблена ідея створення нового товару, який має вагомі для споживача характеристики. Інший можливістю отримання інноваційного продукту є

закупівля його в іншій фірмі виробника, тоді 2 та 3 етапи моделі кругообігу коштів на інтелектуальний капітал пропускаються.

2. Створення продукту інтелектуальної праці. Полягає у матеріальному втіленні взятої до розробки ідеї. На цьому етапі відбувається процес визначення технічних параметрів, остаточна перевірка результатів теоретичних досліджень, проектування виробів, виготовлення.

3. Перетворення інтелектуальної продукції на інноваційну. Створюється експериментальний зразок, який проходить лабораторні випробування та тестування, впровадження його на об'єкті, створення промислового зразка та впровадження його у комерційне виробництво, здійснення виробничих змін.

4. отримання доходу від реалізації інноваційної продукції; постачання продукції ринку та його споживання.

5. Розподіл прибутку дві частини. Одна частина є чистим прибутком власників підприємства, а друга частина може використовуватися збільшення інтелектуального капіталу.

Внаслідок наукових досліджень виникають нові об'єкти інтелектуальної власності, права на які має їхній творець. Ці права оформлюються патентами на винаходи та корисні моделі. Саме за кількістю поданих заявок на реєстрацію та кількістю поданих патентів можна приблизно оцінити результативність проведених досліджень.

1.2 Теоретичні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства

Переорієнтація економіки України на інноваційний тип економічного зростання актуальна як ніколи. Санкції, політичне протистояння, економічний спад після пандемії, торговельна та інформаційна війни проти нашої країни, нерозвинена інфраструктура і відсутність довготривалої стратегії розвитку –

ці чинники сильно позначаються на загальному стані української економіки і на якості життя людей .

З усією очевидністю постає питання про формування нових механізмів та інструментів, які дадуть змогу швидкими темпами перейти до сталого економічного і соціального розвитку. Перспективи інноваційного розвитку української економіки, підвищення її конкурентоспроможності, стимулювання технологічної ефективності та підприємницької діяльності, реформатування інститутів розвитку – ці питання потрібно вирішувати негайно. Тим часом грошових ресурсів у країні для масштабного перезапуску не так багато, а бажаних міжнародних інвестицій найближчим часом чекати не доводиться.

Настав час сфокусуватися на ефективних комплексних рішеннях, які дадуть змогу використати головну конкурентну перевагу України, що визнається всім світовим співтовариством, – людський та інтелектуальний потенціал. У сучасній економіці знань саме людина стає головною продуктивною силою, а її інтелектуальний потенціал стає капіталом і механізмом створення додаткової вартості багатьох компаній. Комплексне соціально-економічне перетворення, що дає змогу в найкоротші терміни створити заходи стимулювання, фінансові та нефінансові інструменти для розкриття творчого потенціалу кожної людини та залучення результатів цієї творчої інноваційної діяльності до господарського обороту організацій і регіонів – це нові ринки капіталу[26].

Фінансовий інструментарій ринку інтелектуального капіталу в нашій країні поки що представлений у край слабок. Тим часом у високотехнологічних західних корпораціях його давно й успішно використовують як головний чинник примноження конкурентних переваг, підвищення капіталізації компаній і збереження лідируючих позицій. Сучасні компанії вже зараз витрачають більше коштів на устаткування для збирання, аналізу, оброблення та захисту інформації, ніж на машини й устаткування, які виробляють будь-яку продукцію і здійснюють різні маніпуляції з матеріальними об'єктами.

На думку авторитетного дослідника інтелектуального капіталу Томаса Стюарта, «якщо інвестиції в дослідження і розробки перевищують інвестиції в основні фонди, можна сказати, що корпорація перетворилася з місця, де щось виробляють, на місце, де думають»[56].

Ефективні методи управління інтелектуальним капіталом у компанії вимагають комплексного підходу. Максимально підвищити цінність компанії, знайти інструменти для зростання і впливу на ринку можна тільки побудувавши повномасштабну систему оцінки та управління інтелектуальним капіталом.

Сьогодні, на жаль, не багато компаній та організацій вміють знаходити користь у формалізації інтелектуального капіталу. У стратегіях розвитку бізнесу управління інтелектуальним капіталом вкрай рідко визначають як пріоритетний напрям. Але первісна проблема на сучасному етапі розвитку української держави – відсутність культури управління сферами життя держави, де сектор інтелектуальної праці посідає провідне місце. Навіть проголошений 2021 рік науки і технологій, не представив громадському обговоренню, найважливіше завдання розвитку сектора інтелектуальної діяльності та вдосконалення механізмів стимулювання технологічного підприємництва. Інтелектуальний потенціал суспільства – це сукупна спроможність суспільства освоювати й осягати світ, використовувати накопичений обсяг наукової та культурної інформації, виробляти й передавати знання, а також відповідна сукупність трудових ресурсів, здатних отримувати, обробляти, використовувати, відтворювати і передавати інформацію[9].

У сучасних умовах інформаційного суспільства, розвитку цифрових технологій і глобальної конкуренції в усіх сферах суспільного життя, життєздатність української держави багато в чому визначається науково-технічним прогресом і здатністю швидкого використання результатів інтелектуальної діяльності як основних факторів виробництва. Створити ефективну системну взаємодію всіх суб'єктів інноваційної діяльності та знайти

для цього достатні фінансові ресурси неможливо без повноцінного використання інтелектуального капіталу в усіх сферах суспільства.

Згідно з емпіричними дослідженнями при збільшенні інтенсивності управління інтелектуальним капіталом на один відсоток схильність до інновацій збільшується на чотири, а продуктивність праці – на три відсотки. Також є значна прогалина в системі винахідницької діяльності. В Україні нині відсутня культура і система стимулювання винахідництва. Вкрай мало уваги приділяють створенню комфортних умов праці винахідників, їхньому матеріальному і технічному забезпеченню, а також заохоченню ініціаторів винаходів.

Важливим фактором управління інтелектуальним капіталом є управління талантами. В основі успішності підприємства в зовнішньому середовищі, його конкурентоспроможності, рентабельності, стабільності лежить кваліфікований кадровий склад і, відповідно, його потенціал. Модернізація підприємства безпосередньо залежить від ступеня залученості персоналу в процесі вдосконалення його діяльності. Саме від того, як організовано взаємодію і розвиток персоналу, залежить загальна ефективність компанії: результати діяльності та конкурентоспроможність.

Завданням будь-якого керівника стає моніторинг інтелектуального капіталу працівника – знань, навичок і досвіду на балансі компанії. У деяких випадках керівництво компанії вкладає чималі кошти в систему з управління кадровим потенціалом, не замислюючись над тим, що для початку потрібно забезпечити умови для розвитку співробітників, а вже потім займатися вкладеннями в подібні програми.

Якщо організація не має необхідних талановитих працівників, вона не зможе досягти стратегічної мети, навіть володіючи при цьому іншими конкурентними факторами, такими як природні ресурси, інфраструктура або новітні технології. Адже саме люди з невичерпним потенціалом просувають компанію до досягнення як операційних, так і майбутніх бізнес-цілей.

Так, гнучка система управління талантами, пов'язана зі стратегічними цілями та кадровою політикою, може принести для організації конкурентні переваги та певні вигоди для сталого розвитку[24]:

- підвищення продуктивності праці співробітників та їхньої здатності відтворювати інноваційні ідеї в гнучких умовах;
- встановлення кращої відповідності між знаннями та навичками співробітників;
- збереження найкращих талантів, що матиме позитивний вплив і дасть змогу компаніям зменшити витрати на наймання додаткового персоналу;
- ефективне використання доступних людино-годин;
- створення кадрового резерву, який охоплює пул співробітників для задоволення майбутніх потреб в інтелектуальному капіталі компанії;
- зниження імовірності втрати роботи співробітників в умовах, коли вони не мають можливості працювати в компанії.

Для того щоб розвинути систему управління талантами в компанії, потрібно діяти відповідно до принципів управління. Конкурентна перевага досягається за рахунок дотримання таких принципів [23]:

- система управління талантами має виходити з корпоративної стратегії організації та містити в основі загальні принципи і цілі організації в цілому;
- Управління талантами як основний пріоритет компанії. Організація повинна тримати в пріоритеті управління талантами і займатися їх пошуком, розвитком і збереженням;
- Внутрішня послідовність та узгодженість дій. Заходи, які реалізуються в компанії та спрямовані на вбудовування в політику з управління людським потенціалом, не повинні суперечити один одному, а проводитися послідовно і взаємопов'язано;
- Вбудовування в корпоративну культуру. Для створення ефективної системи управління талантами цінності та принципи, яких дотримуються в організації, мають охоплювати всі процеси під час роботи з талановитими кадрами. На етапі відбору особливу увагу варто приділяти відповідності

співробітників політиці компанії та культурним нормам, а також професійним навичкам і компетенціям, які потрібні для роботи;

– Підтримка та участь з боку керівництва. Зацікавленість під час роботи з талановитими співробітниками має виражати не тільки відділ кадрів або кадрова компанія, а й менеджери всіх рівнів, включно з керівниками, що приносить особливий успіх для компанії, оскільки в проведенні цього процесу мають брати участь усі зацікавлені особи в поліпшенні економічних показників організації та підвищенні ефективності її діяльності;

– Стабілізація репутації організації та роботодавця. Для залучення необхідних талантів потрібно представити потенційним співробітникам організацію, показати всі переваги, які зможе дати компанія і виділити в порівнянні з іншими конкурентами.

Основним прийомом, яким компанії користуються, щоб випередити інші організації та виділитися серед роботодавців, є акцент на корпоративній соціальній відповідальності та політиці. Так, розглянуті принципи не приживуться надовго, якщо в компанії невтішна поточна ситуація в кадровому відділі або корпоративна стратегія не співвідноситься з передбачуваною системою управління талантами.

Управління талантами може бути ефективним і стійким тривалий час лише в тому разі, коли виступає однією з головних частин корпоративної культури на всіх організаційних рівнях компанії. Процес управління талантами досить ємний і тривалий, що виражається в багатоступеневих етапах пошуку, залучення, навчання й утримання персоналу. Одне з питань, яке потребує вирішення насамперед: чи потрібно шукати таланти на стороні, чи буде простіше й ефективніше виявити та надихнути власних співробітників.

Для того щоб виробити чітку стратегію управління талантами та збільшити поінформованість про кадри, які вже працюють в організації, проводять збори, призначені для виваженої оцінки талановитих співробітників. З цією метою влаштовується огляд талантів, який є окремим

етапом у процесі управління талановитими кадрами. Це нарада, під час якої обговорюють потенціал співробітників, початкові етапи планування наступності, а також створюють план комунікацій щодо руху фахівця для позицій, що замінюються, в організації.

Розглянемо запропоновані рівні формування системи управління талантами в компанії. Науковець [8] виокремлює: кадровий резерв, планування наступності та завершальний етап управління талантами. Під кадровим резервом розуміють групу співробітників, окремо створену на підставі критеріїв відбору, для подальшої заміни ними ключових посад. Критеріями відбору можуть бути вік, освіта, пройдені курси підвищення кваліфікації, досвід роботи в компанії, наявні таланти тощо.

Метою планування наступності є виявлення висококваліфікованих співробітників для подальшого передання їм керівних ролей у важливих галузях діяльності в разі виникнення форс-мажорних ситуацій для підтримання певної стійкості в організації.

У роботі [44] розглядається методологія впровадження системи управління талантами в компанії:

1. Ухвалення установки на таланти. На початковому етапі потрібно продумати план дій з пошуку, роботи з кадрами (період адаптації та пояснення всіх нюансів роботи) та їхнього розвитку і підтримання рівня мотивації (матеріальної та нематеріальної) для збереження на робочому місці. Також необхідним є визначення набору компетенцій і стратегії просування та зростання кар'єрними сходами кандидата, який пройшов на роботу. Інструмент, який активно використовується на ринку праці для пошуку та відстеження результатів роботи талантів, – це хакатони, або змагання фахівців у галузі розробки програмних рішень. Талановитих спеціалістів, які підтвердили свої навички та потенціал, чий проєкти після невеликого доопрацювання вже можуть бути запущені в розробку, запрошують на роботу, де їхні проєкти втілюються в життя. Наступним популярним явищем стає можливість готувати потенційних співробітників ще зі школи або ж залучати

студентів, пропонуючи нематеріальні бонуси, подальшу можливість стажування або працевлаштування, видаючи їм гранти та стипендії.

2. Розробка найкращих пропозицій на ринку праці (ДМС, соціальний пакет, можливість кар'єрного просування) з метою залучення і збереження інтелектуального потенціалу співробітників. Зростання кар'єрними сходами співробітників в організації може відбуватися за рахунок розроблення нових проєктів, оскільки організація отримує вигоди з потоку творчих та інноваційних ідей персоналу. Одними з нефінансових показників, внаслідок яких організація досягає ефективних фінансових показників, є залученість і задоволеність персоналу [9]. Для виявлення найбільш перспективних і талановитих людей у компанії використовують кілька способів. Перший полягає у визначенні ефективності роботи конкретного працівника, наприклад, за допомогою порівняння плану з продажу або обсягу наданих ним робіт і послуг до і після реалізації системи управління талантами [10]. Застосовується рейтингова оцінка порівняння співробітників за загальною кількістю балів. Другий спосіб включає оцінку компетенцій талантів за допомогою проведення тестувань, кейсів шляхом порівняння поточних навичок працівника з моделлю компетенцій займаної ним посади. Третій спосіб діє на основі методу зворотного зв'язку на 360 градусів або багаторівневих опитувань, планування кар'єри співробітників, а також оцінювання показників процесів, застосованих щодо конкретної компетенції [11, 12]. Проводиться оцінка дій і поведінки співробітника за допомогою спілкування або взаємодії в реальних робочих умовах, що допомагає з'ясувати сильні сторони людини та її потреби в розвитку. Перевагою цього способу є факт того, що співробітник не буде так хвилюватися і думати, що оцінка надто суб'єктивна, наприклад як у ситуаціях, коли його оцінює начальник одноосібно.

3. Перегляд стратегії найму. Комплекс процедур зі знаходження фахівців на вакантні посади має бути систематизованим і брати до уваги умови зовнішнього та внутрішнього середовища. В роботі [13] стверджується, що

правильно вибудована стратегія найму може допомогти підвищити не тільки економічні показники у вигляді прибутку або продуктивності праці, а й задовольнити соціальні потреби. Нераціональний же вибір зазвичай позначається на високій плинності кадрів або недостатній компетенції працівників. Одним із методів знаходження нових талантів є «мозковий штурм», який полягає в пошуку та розгляді кандидатів за демографічними характеристиками, досвідом роботи, освітою тощо.

4. Забезпечення безперервного розвитку та навчання персоналу. У роботах [15, 27,33,57] розглядаються такі методи навчання:

– безпосередньо на робочому місці (наставництво, делегування певних повноважень, робочі горизонтальні або вертикальні ротації);

– поза робочим місцем (диспути, кейси, дистанційне навчання).

При дотриманні всіх або більшості з цих методів можна виявити нові потенційно талановиті кадри та дати їм поштовх до розвитку.

5. Натхнення та підтримка талантів. Варто розглянути індивідуальну оплату праці з урахуванням умінь і здібностей співробітників та їхніх намірів щодо кар'єрного зростання, а також не потрібно забувати про нематеріальний бік мотивації, як-от публічна похвала, розміщення фото на стенді найкращих працівників, заходи з підвищення кваліфікації.

6. Збереження та утримання таланту [16]. При довгостроковому утриманні талановитих людей в організації у них може виникати вигорання після довгих років роботи. Стратегії, які допоможуть зберегти талант: довгострокові стимули (надання особливих пільг); гнучкі робочі домовленості; планування кар'єри (просування кар'єрними сходами компанії та орієнтація працівників на постійний розвиток); культура талантів (підтримання позитивного робочого середовища та відстеження керівництвом або HR-фахівцем атмосфери в колективі).

Таким чином, управління талантами відіграє значну роль у підвищенні ефективності діяльності компанії. Шлях лідерства багатьох організацій ґрунтується саме на ефективному використанні людського капіталу. При

злагодженому процесі та застосуванні певних принципів управління високим потенціалом і компетенціями співробітників досягається особливий результат.

Методологія управління талантами базується на постійному вдосконаленні технологій дослідження, залучення, розвитку, мотивації та утримання необхідного персоналу. Стадії, які включає в себе методологія, поділяються на роботу та пошук талантів у компанії та за її межами; перегляд стратегії найму; забезпечення безперервного розвитку та навчання персоналу; диференціювання та негайне інвестування у виявлені таланти; утримання фахівців.

Управління талантами – це циклічний процес, покликаний на всіх етапах задовольняти потребу компанії у співробітниках, що володіють необхідними знаннями і характеристиками.

1.3 Методи оцінки інтелектуального капіталу

Сучасний економічний сценарій для української економіки змінився таким чином, що глобалізація перетворилася на важливий чинник розвитку компаній, регіонів і національної економіки в цілому. Нові вимоги міжнародної конкурентоспроможності зумовлюють тенденцію до розширення людського капіталу, підвищення рівня технологічного розвитку, збільшення витрат на дослідження та інновації. Більшість досліджень у сфері міжнародної конкурентоспроможності стосуються великих компаній з великою кількістю працівників, які змагаються між собою на арені світових ринків.

Природа інтелектуального капіталу визначає його невідчутність на дотик, неадитивність, неконкурентність, невиключність, що значною мірою ускладнює процеси його вимірювання та управління. Для оцінки складу та обсягів інтелектуального капіталу компаній використовується значна кількість моделей [1].

Усю сукупність наявних методик оцінки інтелектуального капіталу

компанії можна поділити на 4 групи [3]. По-перше, це методи прямої грошової оцінки окремих компонентів інтелектуального капіталу компанії з подальшим їх інтегруванням у загальний показник.

Методи другої групи передбачають нарахування оцінки в балах за кожен компонент інтелектуального капіталу.

Третя група методів – методи ринкової капіталізації – спирається на підрахунок різниці між ринковою вартістю компанії та балансовою вартістю її активів.

До четвертої групи належать методи, що передбачають розрахунок віддачі на активи компанії (ROA) і порівняння цього показника з аналогічним для галузі загалом. Різниця між рівнем ROA компанії та середнім показником галузі множиться на вартість матеріальних активів. Отриманий результат слугує оцінкою вартості інтелектуального капіталу компанії.

У табл. 1.1 наведено найбільш часто використовувані методи оцінки інтелектуального капіталу [12].

Таблиця 1.1 – Загальна характеристика методів оцінки інтелектуального капіталу (складено автором на основі [16, 53,57])

№	Метод оцінки	Загальна характеристика
1.	Коефіцієнт Д. Тобіна	Відношення ринкової вартості об'єкта до вартості його заміни.
2.	Метод К. Е. Свейбі	Інтелектуальний капітал оцінюються за системою значень, упорядкованих у матриці, вибудовується графік з областю значень компетенції персоналу та ефективність роботи.
3.	Метод ринкової капіталізації	Визначається як різниця між ринковою та балансовою вартістю.
4.	Брокер технологій	Методика складається з 20 запитань. Що менше позитивних запитань, то нижчий рівень ІК.
5.	Система показників Нортон і Каплана	Виділяють 4 блоки показників: фінансові; клієнтські; внутрішніх процесів (інноваційних) навчання.
6.	Індекс ІК	Методика, націлена на побудову картини створення вартості в компанії. Підхід об'єднує стратегію, нефінансові характеристики, фінанси та додану вартість.
7.	Метод А. Пуліка	Визначає ефективність використання трьох типів ресурсів фірми: СЕЕ, НСЕ і SCE.

Статистичний аналіз, проведений дослідниками університету Вільнюса, свідчать, що найбільша кількість наукових публікацій з питань методів оцінки інтелектуального капіталу компаній стосується саме “атомістичного” (покомпонентного) підходу, на відміну від «холістичного» [4].

Розробники методу “Balanced Scorecard” Kaplan і Norton виокремили 4 блоки показників, які дають змогу керівнику розглянути діяльність компанії з погляду клієнтів, акціонерів, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку [5].

Метод “IC index” орієнтований насамперед не на констатацію наявного стану речей, а на динамічні показники, на залежність між приростами керованих змінних і цільових орієнтирів діяльності компанії. Для оцінювання інтелектуального капіталу методом IC index важливим є забезпечення керуючих осіб даними, необхідними для прийняття стратегічних рішень.

За визначенням розробників цього методу Roos, Roos, Dragonetti та Edvinsson найважливіші напрямки, в яких варто оцінювати інтелектуальний капітал компанії, орієнтуються на взаємовідносини, людський капітал, інфраструктуру та інновації.

Для більшості підприємств більш придатними слід визнати методи оцінки інтелектуального капіталу на основі віддачі на активи. Найпопулярнішими в наукових колах методами, що належать до цієї групи, за оцінками литовських дослідників є методи CIV, EVA і VAIC.

Метод CIV (розрахована невідчутна вартість), розроблений Stewart і Luthy, прирівнює вартість інтелектуального капіталу до різниці між ринковою та балансовою вартістю компанії [7].

Метод EVA (економічна додана вартість) розраховується шляхом коригування прибутку компанії на величину витрат, пов'язаних із використанням капіталу.

Метод VAIC (інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості), розроблений Анте Пуліка, визначає ефективність використання доданої

вартості фізичного капіталу, доданої вартості людського капіталу та доданої вартості структурного капіталу компанії [9].

Перевагою моделі VAIC є простота розрахунків і доступність даних. Недоліком є те, що до уваги не береться фактор часу, що знижує вартість інтелектуального капіталу.

На завершення слід зазначити, що метод VAIC з погляду простоти розрахунків, доступності даних і прозорості інтерпретації результатів найбільшою мірою відповідає завданням оцінки інтелектуального капіталу підприємств, зайнятих у сфері матеріального виробництва.

Водночас можна припустити, що розрахунок VAIC можна вдосконалити шляхом включення або виключення окремих складових. Таке вдосконалення має бути розроблено за результатами емпіричного аналізу, побудови та перевірки на адекватність економетричних моделей залежності результатів діяльності підприємства агробізнесу та коефіцієнта VAIC.

Результати великої кількості емпіричних досліджень інтелектуального капіталу зарубіжних дослідників підтвердили низку гіпотез: існує позитивний зв'язок між рівнем інтелектуального капіталу та результатами діяльності компанії; існує певний комплементарний зв'язок складових інтелектуального капіталу.

Звісно, було отримано й суперечливі результати: ступінь впливу інтелектуального капіталу залежить від галузі, в якій працює компанія (підприємства); ступінь впливу інтелектуального капіталу залежить від розміру підприємства.

Не викликає сумнівів, що питання оцінки та управління інтелектуальним капіталом лежать на перетині кількох дисциплін і вимагають від оцінювача-експерта знання багатьох предметних галузей, які стосуються як змісту об'єкта дослідження, так і методології дослідження.

Досить цікавий фактор і суперечливий з позиції “правильної” оцінки – це людські ресурси підприємства. Традиційно, цінність працівника

виражається в його заробітній платі, окрім цього, відомо, що “цінним” працівникам платять більше, ніж тим, які мають “меншу цінність”.

Унікальні особистості зазвичай цінуються досить високо, тому за них тримаються в компанії (на підприємстві). Але вважаємо, що це є досить суперечливим способом розгляду цінності працівника для підприємства. Адже не викликає сумніву той факт, що в низці випадків ресурси в компанії (на підприємстві) використовуються не повною мірою: вони можуть мати певний хист у своїй професії та мати цінність, що не відобразиться лише в їхній заробітній платі, оскільки вони свою цінність не реалізували.

Для того, щоб оцінити трудові ресурси по праву, слід спочатку забезпечити працівника оптимальним для нього робочим місцем, надати спектр завдань, і лише потім здійснювати оцінку. Невикористаний потенціал працівника – це похибка в адекватній оцінці інтелектуального капіталу підприємства в цілому.

Вважаємо, що кожне підприємство має шукати свій індивідуальний шлях діагностики та управління інтелектуальним капіталом, пошуку власної методології його «унікальної» оцінки. І навіть у цьому процесі також полягатиме цінність його інтелектуального капіталу. При цьому безумовно має аналізуватися та використовуватися світовий досвід оцінки та управління інтелектуальним капіталом.

Серед методів оцінки слід обирати: окремо для оцінки ринкових активів; людських ресурсів; інфраструктурних активів; інтелектуальних активів. Результати цієї інформації мають відобразитися на результатах корпоративного планування.

Висновки до розділу 1

Структура капіталу підприємства складається з: фінансового, матеріального та інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал – це

сума всіх знань працівників компанії, яка забезпечує її конкурентоспроможність. Оцінка витрат на людську складову інтелектуального капіталу є складною, адже продуктом людського капіталу є новизна.

Для того, щоб людська складова запрацювала, необхідно вміти нею ефективно управляти. Для цього й існує організаційна складова інтелектуального капіталу, до якої відносяться: дослідницькі лабораторії, бази знань та бази даних, уміле втілення запропонованих ідей у конкретному об'єкті. Організаційна складова інтелектуального капіталу є проявом організаційних здібностей підприємства відповідати потребам ринку, здатності їх використання для створення нових цінностей.

Найоптимальнішим з точки зору завдання даного дослідження є метод VAIC, що визначає ефективність використання трьох важливих типів ресурсів компанії.

Кожне підприємство має шукати свій індивідуальний шлях діагностики та управління інтелектуальним капіталом, пошуку власної методології його «унікальної» оцінки. І навіть у цьому процесі також полягатиме цінність його інтелектуального капіталу.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»»

ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» працює на ринку металоконструкцій з 1991 року, наразі виготовляє 250 – 450 тонн металоконструкцій на місяць. Крім виробництва металоконструкцій підприємство надає транспортні послуги з перевезення будівельних вантажів, виготовляє нестандартне обладнання (токарні, фрезерні роботи), профілі з оцинкованого листа і листа з полімерним покриттям.

Також організація виконує супутні роботи з проєктування та монтажу металоконструкцій, монтажу сендвіч-панелей, проф.паперу та інші загальнобудівельні роботи. Головний напрямок діяльності – виготовлення і монтаж металоконструкцій, приклад класичної роботи показано на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Приклад роботи з монтажу металоконструкцій [17]

ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» виготовляє такі види металоконструкцій:

- металеві каркаси для будівель і споруд будь-якого типу і призначення;
- малі металеві конструкції – балки, сходи, майданчики, щогли, опори тощо;
- конструкції для металургійної промисловості;
- суцільні листові конструкції для перекриттів і висотних будівель;
- панелі, ворота, вітражі, сітки, колони тощо.

Роботи з проектування, виготовлення та монтажу металоконструкцій часто вимагають додаткового обслуговування, яке ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» також надає.

До супутніх робіт належать:

1. розкрій листа будь-якої товщини – ця послуга включає рубку, різання та інші способи розподілу листа. У цьому аспекті фахівці ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» користуються новітнім програмним забезпеченням, що дозволяє здійснити оптимальне компонування елементів на аркуші металу, що дає змогу істотно заощаджувати сировину і знизити витрати;
2. токарно-фрезерні роботи – виконуються на надточному обладнанні для всіх основних металевих сплавів;
3. ремонт металовиробів – у разі виявлення дефекту або поломки деталі, можливий оперативний аварійний ремонт прямо в процесі монтажу;
4. зварювальні роботи – згинання, кручення металу, дугове або аргонове зварювання;
5. малярські роботи по металу – для декорування або захисту поверхні;
6. транспортні послуги – під час складування, транспортування і навантаження металоконструкцій.

До циклу робіт із проектування входять:

- складання технічного завдання;
- необхідні заміри території, попередні технічні розрахунки, узгодження із замовником;
- складання ескізного проєкту;
- заключні розрахунки металоємності будівлі, складання схем каркаса;
- проєктування інженерних мереж, підбір обладнання;
- складання кошторису на будівництво;
- 3d моделювання об'єкта;
- затвердження проєктно-дозвільної документації.

SWOT-аналіз ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» подано в таблиці

2.1.

Таблиця 2.1– SWOT-аналіз ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»

(складено автором)

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість послуг, що надаються.	1. Низька інвестиційна привабливість.
2. Низькі ціни порівняно з конкурентами.	2. Розміри діяльності занадто малі, щоб вплинути на ринкову ситуацію.
3. добре вивчений ринок і потреби покупців.	3. невисока прибутковість діяльності підприємства.
4. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань щодо кінцевих споживачів.	
5. Хороша репутація серед покупців.	
Можливості	Загрози
1. Можливість розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів.	1. Посилення конкуренції на ринку реклами
2. Високий потенціал ринку збуту і освоєння нових сегментів ринку.	2. Загроза підвищення вимог споживачів до продукції.
3. Партнерство з постійними постачальниками якісної сировини і матеріалів.	

Таким чином, на підприємстві запорукою успішного виконання послуг є знання і компетенції співробітників (людський капітал) та їхній інтелектуальний капітал.

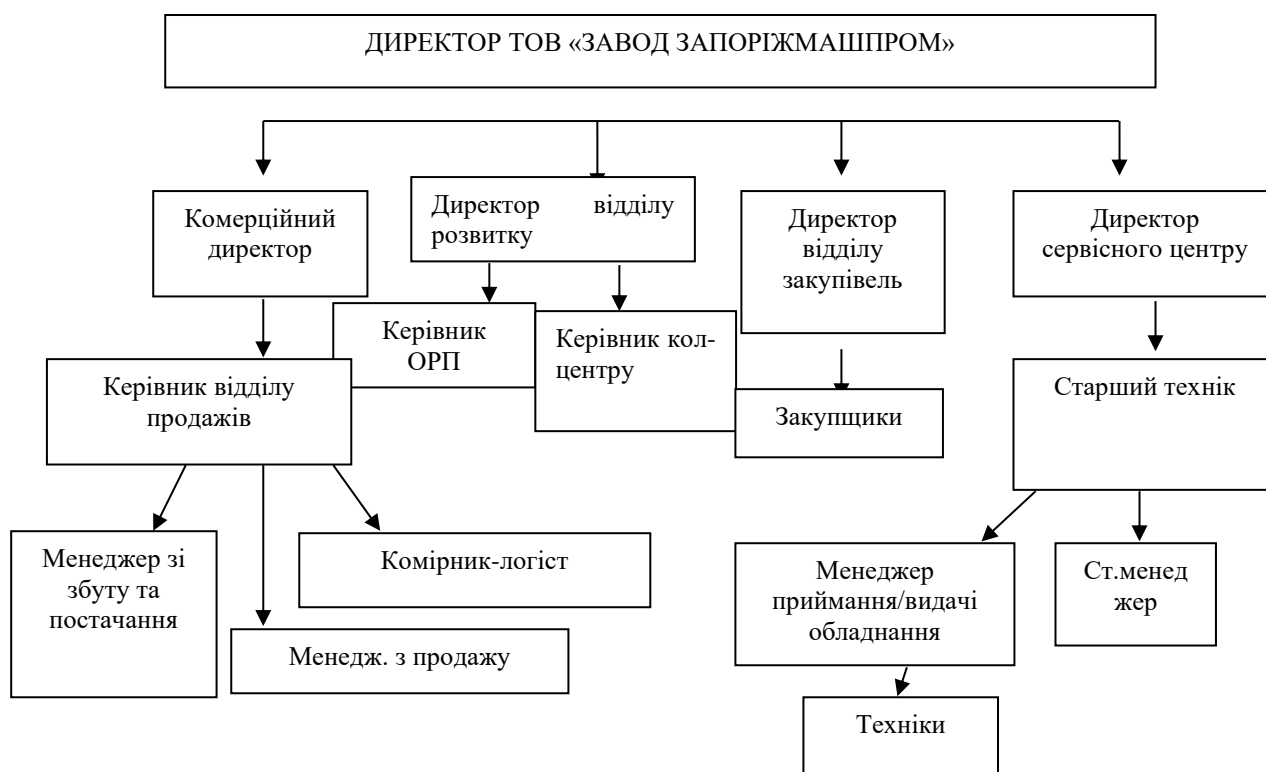


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» (складено автором)

Аналізуючи систему управління персоналом в організації (рис. 2.2), можна визначити, що вона являє собою лінійно-функціональний характер, що дає змогу значною мірою усунути недоліки як лінійного, так і функціонального управління. За цієї структури призначення функціональних служб – підготовка даних для лінійних керівників з метою ухвалення компетентних рішень або виробничих та управлінських завдань, що виникають. Відповідно до статуту, організаційна структура ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» має такий вигляд (рисунок 9).

2.2 Структура капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»»

У таблицях 2.2 та 2.3 проведено аналіз матеріального і фінансового капіталу.

Таблиця 2.2 – Темп зростання капіталу, % (складено автором)

Показник	2020	2021
1. Власний капітал, Кр	100.48	100.02
2. Необоротні активи, ВА	100.01	94.68
3. Власний оборотний капітал, СОК (п.1-п.2)	102.43	121.78
3а. Кредити і позики під необоротні активи	–	–
Уточнена величина власного оборотного капіталу, СОК, п.3+п.3а	102.43	121.78
4. Заборгованість учасникам (засновникам) з виплати доходів, З	–	–
5. Резерви майбутніх витрат, Рпр	–	–
6. Чисті активи, Ча (п.1-п.4-п.5)	1347.14	7.46
7. Статутний капітал, Ук	100	100
8. Перевищення чистих активів над статутним капіталом (п.6-п.7)	1707.24	5.9
9. Резервний капітал	–	–
10. Перевищення чистих активів над статутним і резервним капіталом (п.8-п.9)	1707.24	5.9

З таблиці 3 видно, що величина чистих активів знизилася на 166925 тис.грн. або на 92.54% і становила 13457 тис.грн.

Структуру майна підприємства наведено в таблиці 4.

Таблиця 2.3 – Структура майна підприємства, % (складено автором)

Актив	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
				2020	2021
1. Необоротні активи, у тому числі:	52.12	58.43	51.97	6.31	-6.46
Основні засоби	52.12	58.43	51.97	6.31	-6.46
2. оборотні (поточні) активи, у тому числі:	70.13	41.86	67.03	-28.27	25.17
Запаси	21.4	19.72	29.52	-1.68	9.8
Грошові кошти	13.67	1.21	6.28	-12.46	5.07
Інші оборотні активи	35.07	20.93	31.23	-14.14	10.3
Баланс	100	100	100	0	0

Загальна вартість майна у звітному періоді становила 19673 тис.грн. В активах організації частка поточних активів становить 67.03%, а необоротних коштів 51.97%.

Оцінка чистого і власного капіталу організації представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка чистого і власного капіталу організації, тис.грн. (складено автором)

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
				2020	2021
1	2	3	4	5	6
1. Власний капітал	13390	13454	13457	64	3
2. Необоротні активи	10799	10800	10225	1	-575
3. Власний оборотний капітал	2591	2654	3232	63	578
3а. Кредити і позики під необоротні активи	0	0	0	0	0
4. Уточнена величина власного оборотного капіталу	2591	2654	3232	63	578
5. Непокритий збиток	0	0	0	0	0
6. Заборгованість засновників	0	0	0	0	0
7. Чистий капітал	13390	13454	13457	64	3
8. Довгострокові пасиви	0	0	0	0	0
9. Перманентний капітал	13390	13454	13457	64	3
10. Чистий оборотний капітал	2591	2654	3232	63	578
11. Поточні активи	14532	7738	13186	-6794	5448
12. Поточні	7331	5031	6216	-2300	1185
10. Чистий оборотний капітал	7201	2707	6970	-4494	4263
13. Цільові фінансування та надходження	0	0	0	0	0
14. Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0
15. Резерви майбутніх витрат і платежів	0	0	0	0	0
16. Реальна величина власного капіталу	13390	13454	13457	64	3

Власний капітал підприємства зріс незначно. Збільшення відбулося завдяки отриманню чистого прибутку у 2021 р. Коефіцієнти ринкової фінансової стійкості підприємства наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Коефіцієнти ринкової фінансової стійкості підприємства (складено автором)

Показники	Значення			Відхилення	
	2019	2020	2021	15-2020	16-2021
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт забезпеченості запасів джерелами власних оборотних коштів	0.5843	0.7279	0.5566	0.144	-0.171

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
2. Коефіцієнт фінансового левериджу	0.5475	0.3739	0.4619	-0.174	0.088
3. Коефіцієнт автономії	0.6462	0.0726	0.684	-0.574	0.611
4. Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих коштів	1.3457	0.7165	1.2896	-0.629	0.573
5. Коефіцієнт маневреності	0.1935	0.1973	0.2402	0.0038	0.0429
6. Індекс постійного активу	0.8065	0.8027	0.7598	-0.0038	-0.0429
7. Коефіцієнт реальної вартості майна	0.5212	0.5843	0.5197	0.0631	-0.0646
8. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0	0	0	0	0
9. Коефіцієнт фінансової стійкості	0.6462	0.7278	0.684	0.0816	-0.0438
10. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0.3538	0.2722	0.316	-0.0816	0.0438
11. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0.9214	1.7387	1.0206	0.817	-0.718
Узагальнюючий коефіцієнт фінансової стійкості	4.8004	5.1341	5.1285	0.334	-0.0056

Таким чином, ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» має високу незалежність від зовнішніх джерел фінансування, частка власних коштів у загальній величині джерел фінансування на кінець звітного періоду становить 68.4%. Дотримується оптимальний баланс власного та позикового капіталу.

Запорукою успішної діяльності є нарощування інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», що стимулюватиме розвиток і впровадження нововведень. Керівництво компанії зростання інтелектуального капіталу пов'язує зі створенням системи управління знаннями (СУЗ), яка дасть змогу мобілізувати знання персоналу, перетворивши їх на конкурентний актив.

Загалом, в організації ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» система управління знаннями перебуває на початкових етапах формування. Знання в організації накопичуються ситуативно, тільки за необхідності, для вирішення конкретних виробничих завдань. Відповідно, у ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» використовуються тільки окремі елементи СУЗ (доступ до інформаційних ресурсів інтернету, навчання, формування корпоративної культури).

У генерального директора та директорів підрозділів є усвідомлення необхідності розвитку СУЗ у ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» і, зокрема, розробка стратегії розвитку знань.

Розглянемо структуру організаційних знань у ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», що представлена в таблиці 2.6.

Аналізуючи подану інформацію в таблиці, можна зробити висновок, що ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» дає змогу працівникам розвивати свій особистісний рівень, але підвищення професійної компетентності не враховується в діючій системі оцінювання персоналу і не заохочується керівництвом матеріально.

Для персоналу створено корпоративну бібліотеку, яка містить найважливішу науково-технічну інформацію професійного спрямування. PR-відділ кожні 2 тижні випускає корпоративний дайджест. У ньому розміщується інформація про те, що сталося в самій організації та новини про ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» у зовнішньому середовищі.

Наявна в ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» система управління знаннями охоплює такі підсистеми, як формування політики якості, управління персоналом та інформаційними ресурсами (бази даних і документообіг), планування (бюджету, оперативного та інвестиційного планування) і маркетингово-збутової політики. Однак, ступінь їхнього розвитку значно відрізняється. Підсистема "політика якості" перебуває на високому рівні, оскільки складова "стандартизація та сертифікація" є важливою для компанії і керівництво компанії приділяє їй значну увагу. Щороку проекти проходять сертифікацію закордонними експертами. На досить високому рівні також перебуває управління базами даних. Щорічно планується бюджет організації, розробляються оперативні плани та за необхідності план розвитку та інвестицій. Однак, управління персоналом перебуває на неналежному рівні, і саме вдосконалення цієї підсистеми можна вважати головним ресурсом розвитку системи управління знаннями компанії.

Таблиця 2.6 – Структура організаційних знань у ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» (складено автором)

Особистісний рівень	Професійні знання працівників, їхні навички, творчі здібності. Моральні цінності колективу. Культура праці співробітників.
Корпоративний рівень	Дані корпоративних інформаційних систем. Довідкова інформація. Методичні матеріали. Інформація про фінансові показники. Корпоративна газета.
Науково-технічна інформація	Банк науково-технічних знань і нормативної документації. Науково-технічна бібліотека. Патентно-інформаційне забезпечення фахівців.
Інформація, що пройшла аналіз і синтез (знання)	Матеріали галузі. Інформаційно-аналітичні огляди. Документація на об'єкти інтелектуальної власності. Авторські матеріали.
Система дистанційного навчання та самоосвіти	Доступ до корпоративних навчальних матеріалів. Методичне забезпечення процесу сертифікації та атестації. Анкетування персоналу.
Інформація із зовнішнього середовища	Фінансова інформація. Законодавство. Сайти ділових партнерів. Моніторинг ЗМІ, відомості про конкурентів.
Основне діловодство	Накази, розпорядження, загальні рішення та інші нормативні документи.

Нині керівництво ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» основними об'єктами системи управління знаннями вважає такі:

- людський капітал.
- інформаційно-технологічна складова.
- організаційна культура.

Проаналізуємо особливості об'єктів СУЗ у ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ».

Управління інтелектуальним капіталом насамперед має соціальний характер, оскільки носієм інтелектуального капіталу є людина, тобто персонал організації. Таким чином, ефективне управління інтелектуальним капіталом

нерозривно пов'язане з управлінням персоналом, тобто з формуванням кадрової політики на підприємстві. У рамках кадрової політики особливо важливим моментом є формування стратегії управління інтелектуальним капіталом організації.

Кадрова політика товариства спрямована на створення сприятливих, безпечних умов роботи для того, щоб кожен працівник зміг розкрити свій професійний потенціал.

Пріоритетами кадрової політики в ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» вважаються:

- відбір персоналу на стадії прийому за допомогою засобів професійного тестування та перевіркою на психологічну адекватність;
- управління трудовою кар'єрою;
- активізація творчого потенціалу працівників.

Але існує й низка проблем, пов'язаних із кадровою політикою в ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»:

- власник і генеральний директор організації не дотримуються політики, в якій найвищою цінністю для організації є людський капітал. Необхідність інвестувати в програми розвитку персоналу не є для керівництва основним напрямом. У результаті це призводить до значної плинності кадрів;
- через наймання більшої кількості працівників, ніж необхідно для реалізації проєктів і повноцінного функціонування організації, стає можливим ситуації незадіяння спеціалістів і надлишкові витрати на оплату праці;
- питання кадрової політики, такі як безпека праці, оплата праці, правові питання трудових відносин, розробляють люди з різних підрозділів, що не дає змоги створити єдину кадрову політику організації.

Формування інтелектуального капіталу пов'язане зі здійсненням ефективного процесу добору персоналу, який має бути спрямований на збільшення продуктивності та прибутку організації. При цьому процес ефективного підбору персоналу є одним із чинників побудови системи ефективного використання інтелектуального капіталу, для цього необхідно

здійснювати підтримку величини інтелектуального капіталу на оптимальному рівні, а також проводити заходи, спрямовані на підвищення інтелектуального капіталу організації. Штатний розпис служби відділу кадрів ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Штатний розпис служби відділу кадрів (складено автором)

Найменування посади	Кількість штатних одиниць	Посадові оклади	Надбавки і доплати		Місячний ФОП	Примітки
			персональні	інші		
Відділ кадрів	1	58000	-	-	58000	
Керівник відділу кадрів	1	45000	-	-	45000	
Заступник директора з персоналу	1	40000	-	-	40000	
Маркетолог	2	38000	-	-	76000	

Відповідність діяльності служби відділу кадрів сучасним вимогам досягається завдяки системі постійного навчання, що включає в себе участь у семінарах, тренінгах, вивчення відповідної періодичної літератури.

На співбесіді потрібно більше приділяти увагу тестуванню та співбесіді, професійним якостям, визначити професійну обізнаність кандидата, його творчі досягнення, ставлення до обміну знаннями з колегами, задіяти сучасні методи професійного тестування. Але нині в організації ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» недостатньо професійно відбувається відбір персоналу. Професійна недбалість або психологічна неадаптованість і непристосованість до екстремальних ситуацій призводить до зриву або затримок проєкту. Наслідками цієї ситуації стають матеріальні витрати, незадоволені замовники, а за найгірших обставин – втрата цього замовлення.

Одним із головних напрямів реалізації стратегічних цілей ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» має стати ставлення до свого персоналу як до основи організації, її головної цінності та джерела благополуччя.

Головними цілями організації ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» у сфері управління персоналом мають стати:

- створення економічних і соціальних умов для підвищення результативності праці, трудової активності, розвитку ділової ініціативи;
- реформування трудових відносин шляхом підвищення мотивації праці працівників, їхньої зацікавленості в якості виконуваних робіт;
- запровадження надійних механізмів дотримання підприємством правових гарантій, що надаються працівникам, у тому числі щодо своєчасної та повної оплати праці, соціального страхування, охорони, умов і режиму праці.

Головними критеріями відбору є рівень професіоналізму, кваліфікації, рівень освіти, здатність якісно виконувати роботу, досвід роботи за даною спеціальністю, відповідність профілю тієї посади, на яку претендує кандидат.

З метою підвищення рівня кадрового планування необхідні:

- професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації;
- удосконалення процесу прийому на роботу з використанням передових технологій і відбору персоналу на конкурсній основі;
- забезпечення взаємозв'язку і збалансованості випереджального, з урахуванням трьох місяців, кадрового планування з фінансовими, виробничими, технічними планами, планом реформування, технічного розвитку;
- запровадження комплексного поточного планування всіх процесів управління персоналом на основі аналізу: освітнього рівня персоналу; демографічної ситуації на підприємстві; рівня плинності, а також кількості самовільних невиходів на роботу, трудових витрат з поважних причин та інших чинників.

В організації ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» навчання або оволодіння необхідними знаннями та вміннями використовується в трьох основних випадках. По-перше, коли людину приймають в організацію. По-друге, коли працівника призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка (атестація) встановить, що у працівника не вистачає певних навичок для ефективного виконання своєї роботи.

На даний момент у ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» існують такі форми навчання:

1. Тренінги – відвідують HR-менеджер, менеджери з продажу. Працівник може відвідати тренінг, погодивши з керівником і генеральним директором.
2. Семінари – відвідує відділ бухгалтерії, діловод, працівники із захисту інформації та підтвердження стандартів якості, менеджер із ЗЕД.
3. Консультації з працівниками наукових та навчальних закладів.
4. Самонавчання.

Для зручності працівників було розроблено корпоративну бібліотеку та архівацію, де працівники можуть знайти інформацію, документацію, яка вже була використана. Співробітники можуть користуватися всіма матеріалами бібліотеки для самоосвіти, закріплення знань після тренінгу. Також є підписка на фахове видання та фахові сайти і технічна та інформаційно-консультативна підтримка програм.

Отже, в компанії використовуються традиційні форми навчання, спрямовані здебільшого на збільшення явних (експліцитних) знань.

Узагальнені дані щодо проблем пов'язаних з управлінням інтелектуальним капіталом в організації ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – проблеми управління інтелектуальним капіталом (складено автором)

Складові	Проблеми
1	2
Стратегія управління знаннями	Керівництво ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» тільки починає усвідомлювати необхідність розроблення системи управління організаційними знаннями як інструменту підвищення інтелектуального капіталу організації. Заходи, що вживаються в цьому напрямі, відповідають стратегії кодифікації.

Продовження таблиці 2.8

1	2
Людські ресурси	<p>Власник і генеральний директор організації не дотримуються політики, в якій найвищою цінністю для організації є людський капітал, хоча й декларують її. Необхідність інвестувати в програми розвитку персоналу не є для керівництва пріоритетом. Одним із наслідків цього є досить значна плінність кадрів.</p> <p>Інтелектуальний потенціал висококваліфікованих фахівців не задіюється повною мірою і компанія марно витрачає кошти на оплату праці.</p> <p>Питання кадрової політики, такі як безпека праці, оплата праці, правові питання трудових відносин, розробляють люди з різних підрозділів, що не дає змоги створити єдину кадрову політику організації.</p> <p>Адаптація та навчання новачків відбувається неефективно.</p> <p>В організації витрати на навчання персоналу порівняно з галузевими показниками є незначними. Керівництво неохоче інвестує в розвиток ключового персоналу.</p> <p>Ефективно використовується колективний та індивідуальний досвід персоналу.</p> <p>Недооцінка персоналу та професійних якостей. Передача знань від експертів до менш досвідчених працівників не мотивується.</p> <p>У навчанні персоналу організація використовує стратегію формально-систематизованого навчання, тоді як інтуїтивно-емпіричне навчання, спрямоване на мобілізацію неявних знань практично не застосовується.</p> <p>Відповідно в навчанні персоналу переважають методи традиційного навчання.</p>
Комунікації	<p>Залучення до інноваційної діяльності управлінського персоналу, менеджерів з продажу, ІТ-персоналу не є достатнім.</p> <p>Існують проблеми комунікаційних бар'єрів між підрозділами.</p> <p>Основними бар'єрами комунікації є: індивідуальні бар'єри; соціально-культурні бар'єри; міжособистісні бар'єри; організаційні бар'єри.</p>
Корпоративна культура	<p>Відповідає стратегії кодифікації знань, тобто спрямована на діяльність персоналу в режимі "людина-машина". Така організаційна культура сприяє нагромадженню та архівації інформаційно-знаннєвих ресурсів, проте не повною мірою відповідає потребам компанії у створенні нового знання через вільний обмін знаннями, дискусії, обговорення та спільну діяльність. Клімат довіри в ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» недостатньо сформувався, що гальмує вільний рух знань.</p>
Інформаційна складова	<p>Спостерігається інформаційна перевантаженість персоналу – ресурси неактуальні, невідомі співробітникам, значна частина робочого часу витрачається на пошук потрібної інформації.</p> <p>Ресурси неактуальні. Відсутність каталогів. Не всі співробітники мають доступ до архівної інформації.</p>

Ключові проблеми ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», що потребують усунення для швидшого розвитку інтелектуального капіталу, належать до сфери управління людськими ресурсами, комунікації та інформаційних ресурсів. Саме ці напрями необхідно покращувати для нарощування ефективності управління інтелектуальним капіталом.

2.3 Аналіз структури інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»»

Схему структури інтелектуального капіталу наведено на рис. 10. Інтелектуальний капітал організації складається з окремих частин: людського, структурного та клієнтського, він створюється в результаті їхньої взаємодії. Знання та здібності працівників ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» (людський капітал) втілюються в організаційні процеси та зв'язки з партнерами (структурний капітал), які, своєю чергою, створюють базу для сталих і довготривалих стосунків з клієнтами (клієнтський капітал).

Співпраця з клієнтами та партнерами допомагає накопичувати досвід, розвивати знання та здібності працівників, створювати бази даних тощо. Таким чином, в організації відбувається круговий рух частин інтелектуального капіталу від людського до клієнтського і навпаки. Однак у процесі взаємодії складових інтелектуального капіталу можна отримати позитивний ефект, який не відповідає докладеним зусиллям.

Тому для успішного формування інтелектуального капіталу організації необхідна ефективна взаємодія, взаємопроникнення різних видів інтелектуального капіталу, створення для цього синергетичного ефекту. Зокрема, тільки за перехресного впливу одних частин інтелектуального капіталу на інші здійснюється перенесення і закріплення знань зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами у внутрішні корпоративні системи з метою подальшого використання співробітниками.

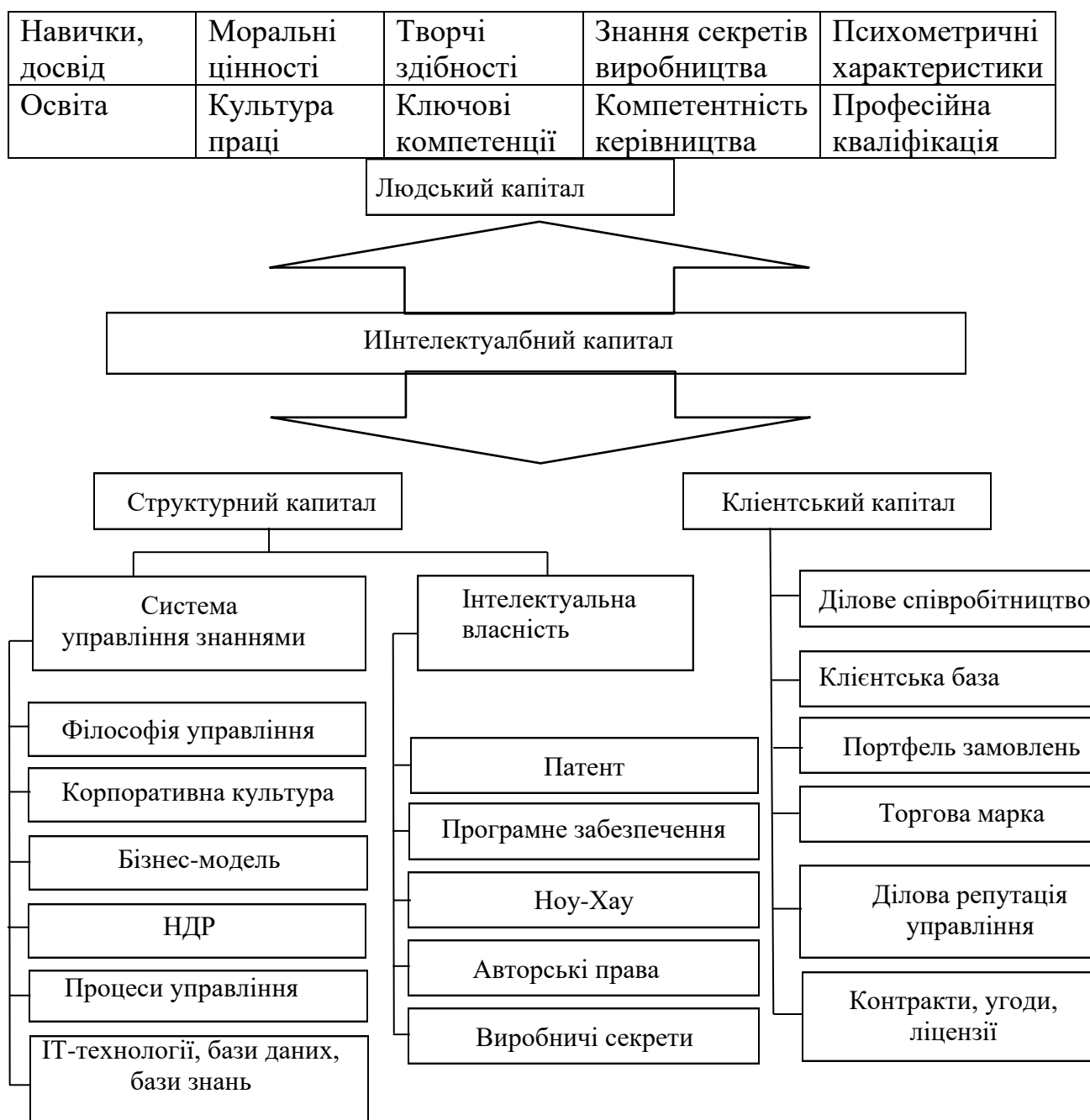


Рисунок 2.3 – Структура інтелектуального капіталу організації ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» (складено автором)

Для розрахунку інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» за методом VAIC першим кроком необхідно визначити величину доданої вартості VA:

$$VA = \text{Output} - \text{Input} \quad (2.1),$$

де Output представляє загальний дохід компанії від усіх реалізованих продуктів і послуг represents,

Input" складається з усіх витрат, які забезпечили отримання доходу, за винятком витрат на робочу силу, які в даному випадку розглядаються як інвестиції.

VA можна представити як суму:

$$VA = R + DD + T + EC + D + A = OP + EC + D + A \quad (2.2),$$

де R = нерозподілений прибуток;

DD = дивіденди;

T = податки;

EC = загальні витрати на співробітників, які розглядаються як інвестиції,

D + A = знос і амортизація;

OP = операційний прибуток.

Наступним кроком необхідно розрахувати ефективність людського капіталу – HCE:

$$HCE = VA / HC \quad (2.3),$$

де HC представляє людський капітал, який може бути оцінений як витрати на використання праці.

HCE відображає додану вартість, створену за одну грошову одиницю, інвестовану в робочу силу.

Третім кроком розраховується ефективність структурного капіталу SCE:

$$SCE = SC / VA \quad (2.4),$$

де SC представляє структурний капітал, одержуваний шляхом віднімання людського капіталу з доданої вартості: $SC = VA - HC$.

Ефективність структурного капіталу SCE відображає питому вагу доданої вартості, що припадає на структурний капітал.

Четвертим кроком розраховується ефективність використовуваного капіталу CEE:

$$CEE = VA / CE \quad (2.5),$$

де CE = балансова вартість чистих активів компанії як оцінка матеріальних ресурсів.

Останнім кроком розраховується VAIC:

$$VAIC = HCE + SCE + CEE \quad (6).$$

Чим вищим є цей показник, тим вище оцінюється потенціал фірми, її здатність створювати додану вартість.

Таблиця 2.9 – Визначення впливу інтелектуального капіталу на результати діяльності компанії за методом VAIC (складено автором)

Позначення	Формула	Коментар	Розрахунок 2019	Розрахунок 2020	Розрахунок 2021
1	2	3	4	5	6
VA	Із звіту про рух грошових коштів	Додана вартість	218415	230641	255761
INV	Із балансу	Інвестований капітал	20721	18485	19673
CCE	VA/ INV	Ефективність матеріального та фінансового капіталу	10,54	12,48	13,00
HC	Із звіту про рух грошових коштів	Людський капітал	59521	78216	85151
HCE	VA/HC	Ефективність людського капіталу	3,67	2,95	3,00
SC	VA-HC	Клієнтський та організаційний капітал	158894	152425	170610
SCE	SC/VA	Ефективність клієнтського та організаційного капіталу	0,73	0,66	0,67
VAIC	HCE+SCE	Ефективність інтелектуального капіталу	4,40	3,61	3,67
VAIC	CEE+HCE+SCE	Ефективність капіталу	14,94	16,09	16,67

Цей метод дає змогу визначити вплив кожного компонента

інтелектуального капіталу на діяльність організації.

Значення показника ефективності структурного капіталу (SCE) організації ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» становило 0,73 у 2019 році та 0,67 у 2021 році, отже, 1 тис. грн. доданої вартості, в середньому, приносила організації 73 грн. та 67 грн. структурного капіталу відповідно. Тобто структурний капітал використовується в ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» досить ефективно. Величина показника ефективності людського капіталу (HCE) у ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» становила 3,67 у 2019 році та 3,00 у 2021 році, тобто 1 тис. грн., вкладена у людський капітал, принесла організації 36700 грн. та 30000 грн. доданої вартості відповідно. Отриманий результат є високим і свідчить про роботу в організації висококваліфікованих кадрів.

Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості (VAIC) у ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» склав 14,94 у 2019 році та 16,67 у 2021 році. Тобто загальний внесок матеріальних і нематеріальних активів у додану вартість організації склав 14940 грн. у 2019 році та 16670 грн. у 2021 році.

Загалом можна сказати, що ефективність використання інтелектуального капіталу в організації ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» перебуває на достатньому рівні.

Однак, спостерігається динаміка зниження ефективності клієнтського капіталу.

Розглядаючи клієнтський капітал як відправну точку для визначення ефективності маркетингу, існує скептичне ставлення до можливості чітко виділити результати маркетингових ініціатив на підприємстві. Якщо не ставити чіткого завдання перед маркетинговими підрозділами – зростання клієнтського капіталу – то можна отримати не зростання доходу компанії, а його скорочення.

Таке може статися, якщо зосередити увагу на діях, що приносять короткостроковий ефект, наприклад, залучення нових клієнтів, які з високою ймовірністю здійснять лише одну угоду. Насправді потрібна система дій,

спрямована на тривалу роботу з клієнтами, на створення системи менеджменту, яка орієнтується на налагодження стійких відносин зі споживачами. Розуміння місця клієнтського капіталу в діяльності підприємства має починатися зі з'ясування сутності та складу інтелектуального капіталу.

Клієнтський капітал за своєю суттю являє собою довготривалі стійкі відносини з клієнтами, споживачами продукції та послуг підприємства. Він дає змогу оцінювати якість відносин компанії зі споживачами. Клієнтський капітал є важливим нематеріальним активом компанії, здатним за його ефективного використання створювати додаткову вартість, підвищувати капіталізацію підприємства, забезпечувати йому стійку конкурентну перевагу.

Важливими характеристиками клієнтського капіталу є сталість і лояльність споживачів, глибина і поширення взаємозв'язків підприємства з ними. Відносини компанії зі споживачами перетворюються на кінцевий результат її діяльності, що завершується отриманням прибутку. Отже, клієнтський капітал простіше, ніж інші складові інтелектуального капіталу, піддається обліку. Складовими елементами клієнтського капіталу зазвичай вважають знання про споживачів, наявність лояльних клієнтів, ділову репутацію підприємства, наявність повторних контрактів із клієнтами тощо. Формування клієнтського капіталу відбувається поступово і потребує фінансових, матеріальних і трудових витрат. Для розуміння процесу формування клієнтського капіталу пропонується використання «сходів лояльності» А. Пейна.

Спочатку необхідно виявити потенційних споживачів, організувавши проведення маркетингових досліджень, здійснивши програму комунікацій, зокрема й рекламну кампанію. З'явиться певна кількість споживачів, тобто тих людей, які придбали товар або скористалися послугами. Клієнтами стане певна кількість споживачів, які здійснили повторні покупки. Утримання клієнта також потребує матеріальних та організаційних зусиль, проте вони нижчі за вартістю, порівняно із залученням нових.

Віддані покупці продукції підприємства і є постійними клієнтами. На верхньому щаблі цих сходів розташовані віддані підприємству особи, тобто ті, які не тільки самі купують і споживають товари, а й рекомендують їх іншим споживачам. Кількість усіх споживачів можна вважати основою для вимірювання величини клієнтського капіталу. У його складі за такого вимірювання слід виділяти таку його частину, яка базується на відданих підприємству клієнтах. Віддані клієнти та прихильники становлять умовно-постійну частину клієнтського капіталу. Усі інші – імовірнісну частину клієнтського капіталу.

Формування клієнтського капіталу потребує інвестицій, як і формування інших ресурсів підприємства, на що свідомо йдуть підприємства. Адже клієнтський капітал відкриває перед підприємством низку переваг, до яких належить зниження витрат на залучення споживачів (віддані клієнти та шанувальники потребують менше не тільки фінансових коштів, а й часу на їх обслуговування). Знання клієнтського капіталу дає змогу скоротити час на виведення нового продукту на ринок, знизити ризики переходу клієнтів до конкурентів, що веде до зростання доходів підприємства завдяки зростанню обсягів продажів.

Віддані клієнти краще задовольняють свої потреби, добре знаючи переваги товарів і послуг підприємства в результаті набутого досвіду їх використання. Використовуючи можливості соціальних мереж, підприємства можуть залучати клієнтів для вдосконалення і створення нових продуктів.

Величина клієнтського капіталу залежить від організації маркетингової діяльності підприємства, адже все, що належить до виконання цієї функції на підприємстві, – дослідження ринку, потреб споживачів, дій конкурентів, планування та реалізація товарної, цінової політики, налагодження системи розподілу та збуту продукції, налагодження й підтримання комунікацій із ринковими контрагентами та багато іншого в цьому плані – спрямоване на виховання відданих підприємству споживачів. Якщо продукти підприємства не будуть реалізовані, тобто споживачі не купуватимуть продукцію, всі

зусилля і виробничого, і фінансового, і маркетингового характеру будуть неефективними.

Висновки до розділу 2

Об'єктом аналізу обрано ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», що здійснює підприємницьку діяльність на ринку металоконструкцій з 1991 року, наразі виготовляє 250 – 450 тонн металоконструкцій на місяць. Крім виробництва металоконструкцій підприємство надає транспортні послуги з перевезення будівельних вантажів, виготовляє нестандартне обладнання (токарні, фрезерні роботи), профілі з оцинкованого листа і листа з полімерним покриттям.

В організації ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» система управління знаннями перебуває на початкових етапах формування. Знання в організації накопичуються ситуативно, тільки за необхідності, для вирішення конкретних виробничих завдань.

Нині керівництво ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» основними об'єктами системи управління знаннями вважає такі: людський ресурс, інформаційно-технологічна складова, організаційна культура.

Розрахунку інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» за методом VAIC показав, що коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості (VAIC) у ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» склав 14,94 у 2019 році та 16,67 у 2021 році.

Загалом можна сказати, що ефективність використання інтелектуального капіталу в організації ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» перебуває на достатньому рівні, однак, спостерігається динаміка зниження ефективності клієнтського капіталу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»»

3.1 Напрями розвитку інтелектуального капіталу

Методи, технології, інструменти та напрями управлінського впливу на діяльність суб'єктів господарювання в умовах постіндустріального економічного розвитку суспільства стали предметом дослідження в багатьох працях вітчизняних і зарубіжних авторів.

Відзначаючи досить високий рівень їх наукової обґрунтованості та можливості практичної реалізації в діяльності підприємств, необхідно зауважити, що на сучасному етапі розвитку економіко-управлінської теорії та практики виникла потреба розроблення нових, адаптації й удосконалення наявних підходів до управлінської діяльності, які б ураховували необхідність комплексного впливу на процеси зростання частки інтелекту як чинника розвитку у функціонуванні управляючої та керованої систем. Розв'язання цього завдання перебуває в площині використання керуючою системою методів, технологій, інструментів і шляхів реалізації основних напрямів інтелектуалізації діяльності підприємства [25].

Одним із перших кроків має стати формування показників-індикаторів, які, з одного боку, сигналізуватимуть про ефективність заходів з інтелектуалізації, а з іншого – дадуть змогу відслідковувати негативні тенденції та позитивні зміни. Найбільш репрезентативний перелік показників-індикаторів інтелектуалізації діяльності підприємства може бути отримано за умови чіткої ідентифікації джерел походження їх значень. Для останніх характерне об'єктивне походження (різноманітні форми звітності підприємства) або суб'єктивне (експертні оцінки, результати власного моніторингу та інші). На основі власних спостережень, з урахуванням підходів

до обліку нематеріальних активів, що використовуються в практиці діяльності вітчизняних підприємств нами сформовано показники-індикатори інтелектуалізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники-індикатори інтелектуалізації підприємства (складено автором)

1 Освіта працівників (кількість персоналу із середньою та вищою освітою, науковими ступенями)
2 Кількість співробітників, які проходили підготовку, перепідготовку та підвищували кваліфікацію, з них: керівники; фахівці; робітники.
3 Кількість годин, витрачених на підвищення кваліфікації протягом року.
4 Кількість працівників, які беруть участь у наукових дослідженнях, мають наукові публікації, патенти, здійснюють конструкторські розробки.
5 Кількість працівників, які отримували доплати, премії та інші заохочення за участь у наукових дослідженнях, наукові публікації, отримання патентів, здійснення розробок.
6 Кількість документів, отриманих фірмою протягом року, які засвідчують її права на об'єкти інтелектуальної власності.
7 Обсяг інвестицій (витрат) в удосконалення інформаційного забезпечення діяльності підприємства, у тому числі витрати на комп'ютери, програмне забезпечення, Інтернет-технології.
8 Обсяг інвестицій (витрат) в удосконалення менеджменту, НДДКР, участь керівного персоналу в різних семінарах, курсах, тренінгах тощо.
9 Частка продукції, що випускається на основі інновацій, права власності на які закріплено у відповідних документах.
10 Обсяг (натуральний або вартісний) впроваджених на підприємстві інновацій, права власності на які закріплено у відповідних документах, з них:

Для визначення методів, технологій, інструментів та напрямів інтелектуалізації діяльності підприємств, що використовуються суб'єктом господарювання з метою впливу на позитивний стан і динаміку показників-індикаторів, необхідно припустити, що процеси інтелектуалізації та процеси управління на підприємстві є взаємопов'язаними та не можуть реалізовуватися відокремлено один від одного.

Система управління підприємством в умовах економіки, що базується на знаннях, повинна передбачати підсистему управління інтелектуалізацією з використанням адаптованого до цього процесу набору управлінського

інструментарію. У такому разі поняття "метод", "технологія", "інструмент" та "напрямок" інтелектуалізації можуть бути ідентифіковані як управлінський "метод", "технологія", "інструмент" та "напрямок інтелектуалізації", а їхній зміст представлено у вигляді модифікованих підходів до характеристики управлінського процесу.

Під "напрямом інтелектуалізації" слід розуміти шлях діяльності організаційного утворення або спрямованість дій, пов'язаних із впливом керованої підсистеми на керовану. Безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності, що гарантує керована підсистема, здійснюється за умови участі двох основних складових: персоналу підприємства та його техніко-технологічного розвитку, які, на наше переконання, можуть бути визнані двома основними напрямками інтелектуалізації.

Виходячи з цього, технології, методи та інструменти слід розглядати відповідно до персонал-орієнтованого та техніко-технологічного напрямку інтелектуалізації. Якщо в першому випадку інтелектуалізація – це наслідок прямого впливу, то в другому – прямого та опосередкованого.

Сучасна економіко-управлінська наука та практична реалізація її напрацювань характеризуються багатоваріантністю підходів до розроблення та вибору управлінських технологій. За таких умов актуалізується проблема вибору та адаптації підприємством такого набору технологічних прийомів здійснення процесів управління, які дають змогу реалізувати головну мету – інтелектуалізувати діяльність економічної системи.

Результати проведених досліджень дали змогу ідентифікувати основні напрями, методи, інструменти та технології інтелектуалізації, за допомогою яких доцільно сформувавши авторське бачення базової моделі інтелектуалізації діяльності підприємства (рис. 3.2). З вигляду базової моделі можна зробити висновок про те, що управління інтелектуальним капіталом реалізується методами та інструментарієм інтелектуалізації, які визначені відповідно до проблем та напрямів.

Запропоноване визначення та графічне представлення комплексної технології інтелектуалізації, окрім установлення участі в реалізації інтелектуалізації інтелектуалізованої управлінської технології, дає змогу акцентувати увагу на необхідності подальших досліджень особливостей зростання частки інтелекту у функціонуванні керуючої та керованої підсистем підприємства.

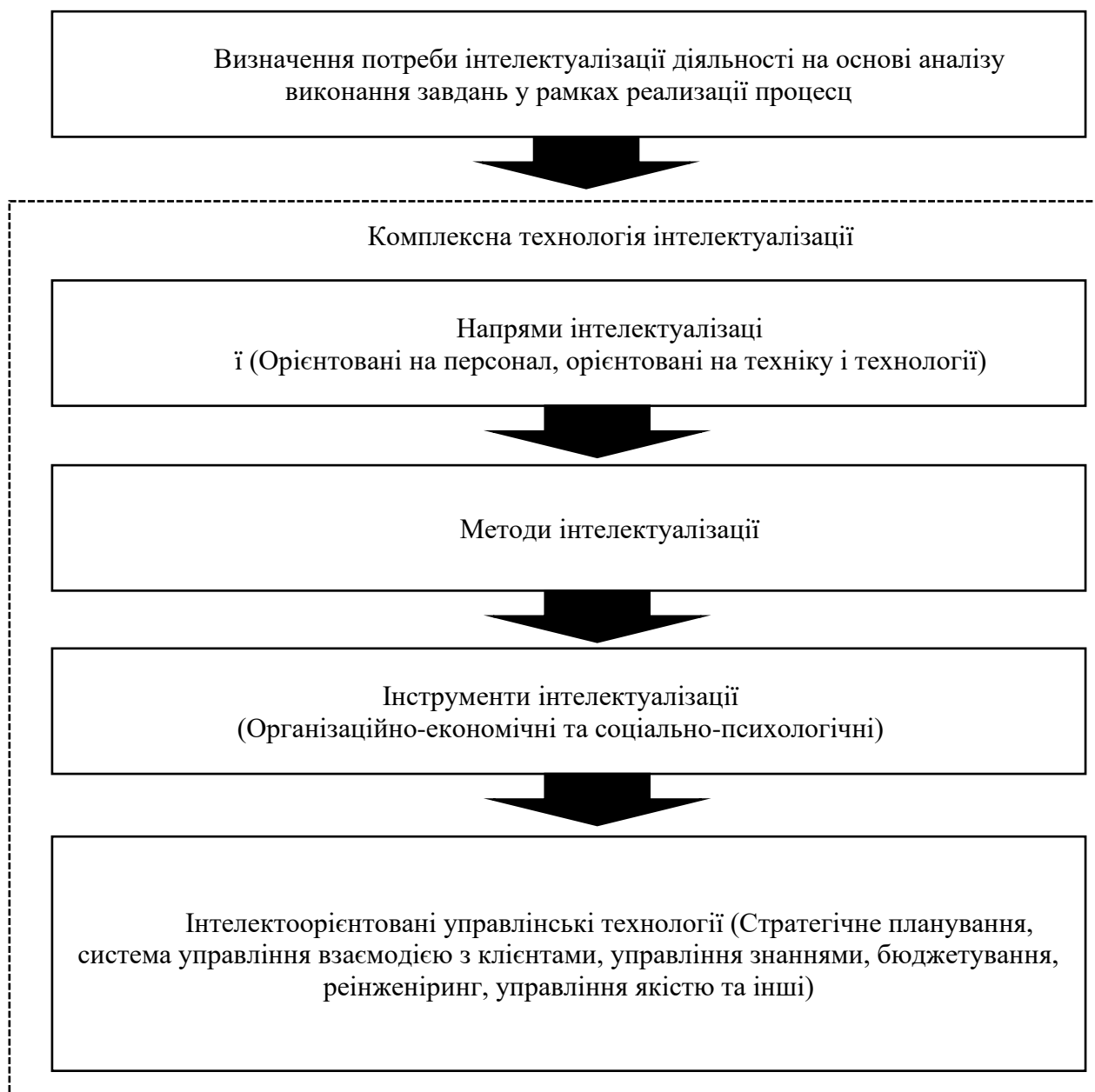


Рисунок 3.1 – Базова модель інтелектуалізації діяльності підприємства
(складено автором)

У другому розділі було визначено, що спостерігається динаміка зниження ефективності клієнтського капіталу, яка є ключовою складовою моделі інтелектуалізації діяльності підприємства.

У структурній декомпозиції клієнтського капіталу підприємства можна виокремити два рівні: оперативний, до якого належать елементи, що формують і забезпечують, і стратегічний, до якого належать елементи, що результують.

Основні компоненти клієнтського капіталу можна поділити на два блоки: ті, що мають прямий стосунок до підприємства, і ті, що мають опосередкований стосунок до підприємства. Відзначаючи різноманіття та неоднорідність складу клієнтського капіталу, пропонуємо поділити його на такі групи: ті, що використовуються в маркетинговій діяльності (торговельні марки, фірмові найменування, знаки обслуговування, товарні знаки, знаки якості, пакування, бренди, газетні заголовки, доменне ім'я в мережі Інтернет, угоди про відмову від конкуренції) та ті, що пов'язані з клієнтурою (списки клієнтів, замовлення на придбання, договірні та позадоговірні відносини з клієнтами).

Необхідним для управління клієнтським капіталом вважаємо виокремлення трьох його драйверів – капіталу вартості, капіталу бренду та капіталу відносин. Капітал вартості базується на таких важелях, як якість, ціна, зручність, і визначається як об'єктивна оцінка клієнтом корисності бренду на основі усвідомлення того, від чого відмовляються для отримання даного продукту.

Капітал бренду пов'язується із суб'єктивною оцінкою бренду, виходить за межі об'єктивного сприйняття бренду, і використовує такі ключові важелі, як впізнаваність бренду, ставлення до бренду і корпоративна етика.

Капітал відносин показує тенденцію прив'язаності клієнта до бренду, враховуючи всі його об'єктивні та суб'єктивні оцінки. До його складу відносять програми залучення, заохочення та співпраці з клієнтами (програми

лояльності, особливого ставлення та обслуговування, підвищення обізнаності тощо).

Елементи клієнтського капіталу пропонуємо розглядати в розрізі двох груп: внутрішні (інтелектуальний капітал, менеджмент знань, структурний капітал, клієнтські бази даних, клієнтська прибутковість, відносини) та зовнішні чинники (репутація, знання бренду та маркетингу, товари та послуги, задоволеність клієнтів, лояльність клієнтів, відносини).

Клієнтський капітал також можна ділити на: систему ділових зв'язків; інформацію про споживачів і контрагентів; маркетингову політику.

Найбільш загальним вимірником ефективності управління системою клієнтського капіталу підприємства виступає лояльність клієнтів. Лояльність клієнтів, що проявляється в довірі, прив'язаності, позитивному ставленні клієнтів до конкретного підприємства та його продукції, може вимірюватися за допомогою різноманітних показників – вартість життєвого циклу клієнта (Customer Lifetime Value), частка повторних продажів за період (Repeat Purchase Rate), індекс лояльності клієнта (Net Promoter Score), індекс погашення купонів за умови проведення відповідних програм лояльності (Redemption Rate), коефіцієнт залученості (Engagement Rate), коефіцієнт участі (Participation Rate) та ін [61].

Задоволеність клієнтів виступає фактором формування довіри, яка безпосередньо є атрибутом лояльного ставлення, тому формування високого рівня лояльності клієнтів передбачає відповідний рівень задоволеності від купівлі його продукції або іншої співпраці з підприємством.

Тому вважаємо задоволеність клієнтів складовою формування їхньої лояльності. Політика обслуговування клієнтів, що складається з різних видів послуг як безпосередньо перед продажем, так і відповідно до гарантійних зобов'язань або вже після закінчення таких відносин, як вид співробітництва підприємства зі своїми клієнтами має неодмінно розглядатися в процесі дослідження структури клієнтського капіталу з причини його впливу на лояльність клієнтів.

Якість обслуговування клієнтів неодмінно впливає на бажання клієнтів подальшого співробітництва з підприємством або до їхніх рекомендацій для широкого кола їхніх знайомих. Також процеси обслуговування клієнтів можна розглядати як вид комунікації з клієнтами, під час якої можна впливати на них інформативно.

Основними учасниками в системі клієнтського капіталу виступають клієнти і саме підприємство, тому постійних клієнтів або клієнтуру можна віднести до елементів клієнтського капіталу підприємства. Усі клієнти підприємства, записи про угоди, які знаходяться у відповідній інформаційній базі, виступають основним об'єктом, на який спрямовані заходи в системі управління клієнтським капіталом підприємства.

Частина клієнтів, яку підприємство відносить до постійних, має відповідну історію співпраці, тому підприємство не витрачає кошти на їхнє залучення, а повинно підтримувати відносини за допомогою різних заохочувальних заходів, наприклад, програм лояльності. Під клієнтською базою підприємство слід розуміти, як сукупність клієнтів, з якими воно співпрацює, і безпосередньо інформаційний ресурс, що зберігає та обробляє таку інформацію. Клієнтська база – це неодмінна складова клієнтського капіталу підприємства.

Інформація про обсяги виробництва відповідно до укладених договорів (портфель замовлень), також включена до складу клієнтського капіталу, завдяки прямому зв'язку між клієнтами та грошовими потоками, які вони створюють для підприємства. Зберігання інформації про клієнтську базу – це лише одна складова спеціальних інформаційних систем з відповідними технологіями, які призначені для збору, обробки, систематизації, аналізу та інших дій, спрямованих на побудову ефективного механізму управління відносинами між підприємством та його клієнтами. До них насамперед відносяться CRM-системи (Customer Relationship Management), які об'єднують інформацію про клієнтів з різних джерел (електронна пошта, веб-сайти, реклама, пункти реалізації, телефонні розмови, соціальні опитування тощо),

які опрацьовують її, передають у відповідні відділи для подальшого аналізу й ухвалення рішень з розроблення й реалізації необхідних заходів, тож інформаційні системи та технології з управління взаємовідносинами з клієнтами виокремлюються як складова клієнтського капіталу.

Вплив на формування системи управління клієнтським капіталом підприємства спричиняють відносини з іншими стейкхолдерами, на що слід звертати увагу під час встановлення ефективних комунікаційних зв'язків у ділових стосунках. Останні дослідження вказують на важливість врегулювання відносин з усіма стейкхолдерами, оскільки нехтування інтересами інших сторін призводить до низки негативних наслідків (у т.ч. до зменшення кількості клієнтів).

Важливими факторами впливу на вектори утримання постійних і залучення нових клієнтів виступає ділова репутація та імідж підприємства, що відносять до складу клієнтського капіталу підприємства. Вплив цих чинників дуже важко визначити через їх невідчутну природу та складність процесів відповідного контролю, ідентифікації, оцінки.

Позитивний характер ділової репутації та іміджу формує високий рівень лояльності клієнтів, що є основною метою системи клієнтського капіталу підприємства. Для клієнтів характерна поведінка, коли в процесі вибору вони віддають перевагу конкретному бренду, якому довіряють.

В інтерактивній епісі компанії думають про отримання стійких конкурентних переваг на основі інформації про споживача, тому сьогодні створюють «двонаправлені бренди» ("two-way brands"), успішність яких базується на даних про клієнта та взаємодії з ним. Такий вектор розвитку забезпечує підприємство не лише знаннями про конкретного клієнта, а й можливістю адаптивності до появи нових або видозміни вже наявних його запитів.

Бренди відносять до ресурсів клієнтського капіталу підприємства, адже така відданість формується у свідомості клієнтів, на вибір якої і спрямовані заходи в процесі управління клієнтським капіталом підприємства. Такі об'єкти

права інтелектуальної власності як фірмові та комерційні найменування, знаки обслуговування та товарні знаки також відносять до складових клієнтського капіталу підприємства. Володіння такими об'єктами надає підприємству можливість відокремлювати себе або індивідуалізувати конкурентів та їхню продукцію.

Ефективність управління клієнтським капіталом підприємства залежить від встановлення ефективних комунікацій – каналів розповсюдження і збуту продукції, дистрибуції, маркетингової політики, рекламних заходів та інших видів зв'язків з клієнтами, які виступають неодмінною складовою системи управління відносинами з клієнтами. Як характеристика клієнтського капіталу частка ринку піддається кількісному обчисленню та аналітичній роботі з боку управлінців, тому виступає інструментом контролю за ефективністю управління відносинами з клієнтами. Нами запропоновано структуру системи управління клієнтським капіталом підприємства (рис. 3.2).

Основними учасниками управління клієнтським капіталом виступає підприємство та його клієнти (наявні потенційні), а об'єктом управління – відносини між ними. Система клієнтського капіталу складається з трьох підсистем – ресурсів, заходів та ефектів.

Підсистема ресурсів передбачає, що підприємство володіє певним переліком невлених активів, які воно використовує в процесі активізації системи заходів управління клієнтським капіталом, а результативною підсистемою виступає сукупність ефектів, вплив яких визначається на основі використання системи показників.

Управління клієнтським капіталом має відбуватися з урахуванням таких векторів як утримання постійних клієнтів, залучення нових клієнтів, перехресних продажів інших товарів та оптимізації клієнтських витрат.

Складність управління клієнтським капіталом полягає в тому, що клієнти не належать підприємству, тому заходи спрямовані на клієнтів реалізуються в умовах впливу факторів зовнішнього середовища, які дуже складно спрогнозувати в економічних реаліях сучасного світу.



Рисунок 3.2 – Система управління клієнтським капіталом підприємства
(складено автором)

Основні пріоритети з управління інтелектуальним капіталом подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні пріоритети з управління інтелектуальним капіталом (складено автором)

Напрямок заходу	Сутність заходу
1	2
Сформовано показники-індикатори інтелектуалізації	формування показників-індикаторів, які, з одного боку, сигналізуватимуть про ефективність заходів з інтелектуалізації, а з іншого – дадуть змогу відслідковувати негативні тенденції та позитивні зміни.
Капітал вартості	базується на таких важелях як якість, ціна, зручність і визначається як об'єктивна оцінка клієнтом корисності бренду на основі усвідомлення того, від чого відмовляються для отримання даного продукту.
Капіталу бренду	використовує такі ключові важелі як впізнаваність бренду, ставлення до бренду і корпоративна етика
Капіталу відносин	показує тенденцію прив'язаності клієнта до бренду, враховуючи всі його об'єктивні та суб'єктивні оцінки. До його складу відносять програми залучення, заохочення та співпраці з клієнтами (програми лояльності, особливого ставлення та обслуговування, підвищення обізнаності тощо).
Клієнтський капітал	– внутрішні чинники (інтелектуальний капітал, менеджмент знань, структурний капітал, клієнтські бази даних, клієнтська прибутковість, відносини)

Наступним етапом є розробка програми розвитку інтелектуального капіталу в розрізі клієнтської складової.

3.2 Програма розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»

Розробляючи конкретні пропозиції щодо вдосконалення формування клієнтської бази ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», слід враховувати поточні проблеми в її організації. У зв'язку з цим варто зупинитися на сегментації клієнтської бази методом «АВС – аналізу». З огляду на те, що

середньостатистичний відділ продажів будь-якої компанії з огляду на низку обставин не може обслуговувати всіх клієнтів на VIP-рівні, згідно із законом Парето, 80% прибутку компанії забезпечують 20% клієнтів, і саме їм слід приділяти підвищену увагу. Завдання виявлення цих 20% і вирішує ABC аналіз клієнтської бази підприємства.

Для початку необхідно впорядкувати всіх клієнтів у порядку убутання прибутку, який вони приносять. Клієнти, що знаходяться вгорі списку, сумарна виручка яких становить 80%, відокремлюються в групу А.

Далі від суми, що залишилася, знаходяться ще 80% (16% від загального прибутку) і аналогічним чином визначається група В.

Клієнти, що залишилися, – це група С. Подібним способом можна провести XYZ аналіз клієнтської бази, за результатами якого клієнти будуть поділені на групи залежно від регулярності споживання послуг.

Для підприємств, що працюють з відносно невеликим числом клієнтів у вузькому сегменті, питання ретельної сегментації клієнтів не стоїть так гостро. Інша справа ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», що має велику кількість клієнтів, у кожного з яких свої потреби та інтереси. І ось тут якнайкраще підійде система сегментації корпоративних клієнтів за допомогою засобів data mining.

Сьогодні інтерес до цих технологій зростає з кожним днем, що характеризує ці технології, як досить ефективні і застосовні до практики України. Деякі підприємства України нині вже почали користуватися технологіями Big Data для сегментування клієнтської бази та персоналізації своїх послуг. Ми пропонуємо ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» впровадити ці технології, з метою вдосконалення формування клієнтської бази.

На нашу думку, ця пропозиція дасть змогу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» розвинути клієнтську базу та вдосконалити роботу з клієнтами, що дасть економічний ефект у вигляді додаткового прибутку.

Серед клієнтів ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» завжди є такі, які приносять найбільший прибуток. Такі «цінні» клієнти здійснюють часті покупки продукту або купують рідко, але високомаржинальні послуги. Безумовно, подібні клієнти зацікавлені в послугах підприємства, так само, як і ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» у них.

Ми вважаємо, що, з метою залучення та утримання наявних цінних клієнтів, слід враховувати і той фактор, що співпраця з привілейованими клієнтами не повинна обмежуватися тільки рамками офісу. Стосунки слід зробити більш неформальними та довірливими, щоправда, без панібратства. У цьому разі будуть доречними привітання зі святами, вручення приємних сувенірів тощо. Так ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» висловить свою зацікавленість у продовженні партнерства і дасть можливість наростити клієнтську базу.

Розглядаючи можливості щодо вдосконалення формування клієнтської бази ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», слід наголосити на необхідності роботи зі звичайними клієнтами ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», які часом призупиняють свою купівельну діяльність, а потім повертаються знову. Це так звана «тікучість», яку постійно потрібно переконувати в перевагах пропонуваного ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» послуг порівняно з конкурентами. Саме на них і слід спрямувати активність менеджерів з продажу. Заключну групу значущої клієнтури становлять «складні» покупці, які приносять пристойну виручку, але й проблем доставляють чимало. Багато менеджерів вважають за краще відмовлятися від подібних клієнтів, однак робити цього не рекомендується. Професійний підхід і відповідний вплив можуть стати ефективним методом для переведення складних клієнтів у розряд звичайних, а в перспективі й VIP покупців.

Розподілом клієнтів ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» на групи за переліченими вище критеріями можна значно підвищити ефективність роботи з потенційними та діючими покупцями продуктів. Визначаючи, до якої з груп віднести клієнта, слід спиратися на такі важливі показники: кількість і частота

придбаних послуг за певний період часу; сума, яку клієнт використав у процесі здійснення партнерських відносин за певний час. Після того, як було визначено найбільш значущі сегменти, можливе отримання максимального ефекту в удосконаленні формування клієнтської бази з метою отримання більшого прибутку від кожного клієнта з мінімальними витратами на їх подальше залучення.

На сьогодні одним із чинників підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом є клієнтоорієнтований підхід. Для того, щоб досягти високої конкурентоспроможності ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», пропонуємо розробити відповідну програму з розвитку клієнтської бази.

Така програма може бути складена на поточний рік, поряд із маркетинговим планом щодо корпоративних клієнтів. Відповідальним за реалізацію програми може стати підрозділ, що відповідає за розвиток клієнтських відносин (відділ продажів). Пропонується включити в програму кілька наступних етапів.

Перший етап може полягати в організації дій з утримання клієнтів за допомогою задоволення потреб окремих груп, забезпечення якісного обслуговування, розроблення послуг та індивідуальних схем взаємодії.

Другий етап може включати методи, які будуть спрямовані на підвищення привабливості продуктів і формування попиту на їх продаж.

Структура пропонованої програми з розвитку клієнтської бази може містити кілька розділів. Їхній зміст залежатиме від клієнтської політики ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», його цілей, завдань і впроваджуваних технологій для обслуговування клієнтів.

У перший розділ пропонується включити такі заходи, які дадуть змогу працювати на утримання клієнтів. Тут необхідно провести сегментацію наявної клієнтської бази; розробити та реалізувати плани спільних дій з клієнтами для розвитку довгострокових і перспективних відносин. У

зазначеній роботі слід звернути увагу на розроблення цінової політики, спрямованої на збереження пріоритетних сегментів.

У другому розділі можуть бути розроблені заходи щодо залучення потенційних клієнтів. Також необхідно зазначити, що під час роботи з клієнтами співробітникам ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» важливо скласти план залучення і розробляти тактику роботи індивідуально, враховуючи поетапні кроки до досягнення поставленої мети.

Для розширення кола пошуку і залучення в ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» потенційних клієнтів. Слід приділяти увагу роботі з рекламної діяльності, в плані збереження і розвитку клієнтської бази. У рамках цього розділу реалізуються такі заходи, як привітання клієнтів зі святковими датами, виготовлення фірмової продукції тощо.

У четвертому розділі слід розглянути можливість професійного вдосконалення персоналу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ». Рекомендується проводити навчання психології спілкування, проведення тренінгів продажів, впровадження в роботу семінарів з питань збереження та розвитку клієнтської бази.

Розвиток співробітництва клієнтів з ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» багато в чому визначається можливістю підприємства запропонувати вигідні та привабливі умови обслуговування. Реалізація такого завдання призводить до зростання привабливості підприємства і збільшення кількості проведених операцій. Слід пам'ятати, що клієнтська політика, яку реалізує ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», буде виступати індикатором відносно клієнтів, відповідаючи на запитання: хто стає клієнтом підприємства, яка робота проробляється для співробітництва і хто в кінцевому підсумку припиняє це партнерство.

У роботі розроблено комплекс конкретних заходів для управління прибутковістю клієнтської бази ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», що поділяються на три великі напрями: залучення нових клієнтів, розвиток відносин з наявними клієнтами, утримання клієнтів. При цьому розвиток

відносин може здійснюватися не тільки за допомогою перехресних продажів, а й за допомогою зміни цінової політики, стимулювання активного використання продуктів, пропозиції допоміжних послуг, переведення клієнтів на більш дорогі продукти тощо.

Для точнішого визначення сегмента клієнтів ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», на який будуть спрямовані такі заходи, можуть застосовуватися методи математичного моделювання. У цьому разі вкрай важливо враховувати якомога різноманітніші дані. Наприклад, інформацію про вік і місце проживання потенційних клієнтів. Такі моделі допомагають раціональніше використовувати ресурси контакт-центрів ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» і не дратувати клієнтів нецікавими для них пропозиціями.

Для точного налаштування таких моделей важливо дотримуватися підходу *test and learn*, тобто постійно проводити невеликі експерименти, що дають змогу поповнювати знання ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» щодо чинників, що впливають на рішення клієнтів, характеристик продуктів, цін, форматів і каналів інформаційної взаємодії тощо.

Для успішного розгортання системи CVM (управління прибутковістю клієнтської бази або Customer Value Management) у досліджуваному нами ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», на нашу думку, треба розв'язати два питання: які продукти та в якій послідовності пропонувати клієнтам; та які канали інформаційної взаємодії та продажів при цьому використовувати.

Для оптимізації продуктової пропозиції ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» необхідна максимальна персоналізація продуктів: підприємство має вміти оперативно модифікувати наявні продукти, зокрема їхні фінансові умови. Щоб підвищити ефективність інформаційної взаємодії, ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» має постійно тестувати нові канали та формати спілкування з клієнтами. Відповіді на ці запитання зачіпають практично всі аспекти діяльності ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», включно з гнучкістю під час розроблення нових продуктів, здатністю

ефективно доносити до клієнтів інформацію через зручні для нього канали. Таким чином, упровадження системи CRM у діяльність ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», стає для нього каталізатором перетворень, спрямованих на максимальне задоволення потреб клієнтів і покращує ефективність використання клієнтської бази.

Розглянутий механізм управління прибутковістю клієнтської бази, (CRM) у процесі практичного застосування в діяльності ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», оцінено нами, як достатньо результативний для застосування в практиці управління прибутковістю клієнтської бази та здатний дати позитивний результат.

Переваги CRM очевидні, проте його впровадження потребує системного підходу. Ми виділили найпоширеніші, на наш погляд, помилки.

1. Недостатній рівень амбіцій. Інструменти CRM мають величезний потенціал. Українські підприємства все ще вкрай консервативні у своїй політиці взаємодії з клієнтами. У нашій країні вважають, що звернення до клієнта з пропозицією продукту або послуги один-два рази на квартал – це вже занадто часто; водночас турецькі підприємства зв'язуються зі своїми клієнтами два-три рази на місяць.

2. У результаті Українські підприємства продають істотно менше, ніж могли б. У середньому частка продажів наявним клієнтам через систему CRM перебуває на рівні 20-25% усього обсягу перехресних продажів.

Нами виділено такі найважливіші чинники, що дають змогу підвищити ефективність продажів:

- різноманітність пропозицій, одночасно доступних клієнтам;
- використання широкого спектра каналів інформаційної взаємодії;
- облік відгуків і коригування продуктової пропозиції за результатами останнього контакту з клієнтом і на основі історії його операцій.

У зв'язку з цим пропонується фрагментарне впровадження компонентів CRM. Комплексна реалізація CRM складається з двох великих блоків заходів.

По-перше, це власне аналітичний процес, що охоплює збір та аналіз даних про клієнтів, розроблення конкретних комерційних інструментів і їхню пріоритизацію для клієнтських сегментів або окремих клієнтів.

По-друге, це тотальна перебудова суміжних функціональних блоків, що дають змогу підвищити ефективність процесу, включно з продуктовим блоком та ІТ-інфраструктурою, каналами продажів тощо.

Заходи першого блоку в тій чи іншій формі реалізуються вже практично на всіх підприємствах, зокрема і в ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», тоді як допоміжним факторам часто не приділяється належної уваги.

Насамперед це пояснюється тим, що на початковому етапі роботи з клієнтською базою відчутний результат можна отримати і без суттєвої інфраструктури підтримки. Так, у ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», перший прохід клієнтською базою з єдиною продуктовою пропозицією, ідентичною вже наявній, дав змогу отримати понад 15% позитивних рішень. Однак під час повторного контакту з клієнтами ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» зіткнулося з істотно нижчим рівнем позитивних відгуків. Після того як конфлікт було вирішено за рахунок додаткового навчання та мотивації, рівень позитивних клієнтських рішень досяг цільового показника.

Звернемо увагу на зайвий акцент на впровадженні дорогих ІТ-рішень. Незважаючи на те, що наявність ІТ-інструментарію є невід'ємною частиною CRM, багато підприємств роблять принципову помилку, відкладаючи повномасштабне розгортання до моменту впровадження дорогих ІТ-рішень. Відомі Українські підприємства, які дуже ефективно координують передачу декількох сотень тисяч адресних пропозицій на місяць без спеціального програмного забезпечення. Хоча, звичайно, впровадження спеціалізованих ІТ-рішень може дати змогу збільшити кількість кампаній і підвищити точність їхнього опрацювання, а також скоротити обсяг ручної праці, необхідної для їхньої реалізації.

Аналогічна ситуація спостерігається і при роботі з вхідним потоком клієнтів у відділеннях. Звичайно, можна впровадити операційне CRM-рішення, щоб співробітники своєчасно отримували інформацію про клієнта, але такий підхід знову ж таки пов'язаний з тимчасовими витратами. Досвід українських і зарубіжних підприємств показує, що і в цьому випадку прості рішення дають змогу швидко досягти результату. Зазвичай таким рішенням стає доопрацювання наявної інформаційної системи, щоб у момент відкриття співробітником файлу з інформацією про клієнта на екран автоматично виводилася пропозиція, яку необхідно повідомити саме цьому клієнту. Безумовно, цей підхід також має низку недоліків, як-от неможливість одночасного відображення кількох пропозицій, обмеженість інформації, яка відображається, та інші можливі незручності в обслуговуванні клієнта. Однак він дає змогу почати створювати й ефективно доносити індивідуальні пропозиції для кожного конкретного клієнта за лічені тижні.

Таким чином, можна дійти висновку, що навіть без істотних інвестицій в ІТ підприємство може активно займатися перехресними продажами як під час роботи з вхідним потоком клієнтів, так і залучаючи нових клієнтів у рамках цілеспрямованих кампаній.

Стрімке поширення споживчих технологій ставить складні завдання і одночасно відкриває нові можливості. Так, для взаємодії з підприємством клієнти вже часто використовують три-чотири різні канали, а роль онлайн-платформ під час продажу продуктів і послуг постійно зростає. З погляду SVM робота в багатоканальному середовищі означає необхідність прогнозувати не тільки продукт, який має бути запропонований клієнту, а й канал і формат взаємодії з клієнтом, під час якого потрібно зробити пропозицію. SVM також відкриває можливості для підвищення якості обслуговування клієнтів. Саме так діють американські банки, що працюють із кредитними картками: якщо клієнт у голосовому меню кол-центру обирає розділ "закрити картку", система автоматично оцінює цінність цього клієнта для банку. Прибуткові клієнти переводяться на висококласного фахівця, і той пропонує індивідуальну зміну

умов обслуговування за картою (знижка за комісією за обслуговування або нижча ставка) згідно з інформацією, яка автоматично виводиться в нього на екрані в системі CVM. Якщо клієнт не прибутковий, то він залишається в автоматичній системі та завершує транзакцію із закриття картки.

Наслідком дедалі більшого поширення інформаційних і телекомунікаційних технологій стало швидке зростання обсягів інформації. Інформація переноситься з паперових носіїв на електронні, з'являються онлайн-контент, соціальні медіа, цифрові фотографії, відео– та музичні файли. За оцінками, компанії світу зберігають понад сім екзобайтів інформації, а споживачі – понад шість. Рекордсмени за обсягом цифрових даних, що зберігаються з розрахунку на одну компанію, – учасники сектору фінансових послуг. Причина у величезній кількості проведених такими компаніями операцій, а також у тому, що в цих сферах бізнесу переважають великі гравці.

Нам видається, що використання супермасивів даних може стати засобом збільшення прибутку ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ». Зокрема, маючи у своєму розпорядженні інструменти для проведення більш точного аналізу даних, ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» може подвоїти продажі продуктів, використовуючи комплексну інформацію про клієнтів.

Інструменти CVM можна використовувати в найрізноманітніших галузях. Нами пропонується розглянути можливість використання в ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», для інформаційної моделі для прогнозування найвірогідніших причин дзвінків до служби підтримки. На основі аналізу продуктів, які купує клієнт, і випадків взаємодії клієнта з ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» можна розробити алгоритми, що дають змогу адаптувати набір пунктів автоматичного голосового меню безпосередньо під клієнта, який телефонує. Це дасть змогу озвучувати інформацію та пропозиції, які потенційно потрібні клієнту, мінімізувавши час опрацювання дзвінків і підвищивши загальний рівень задоволеності клієнтів роботою кол-центру.

Першим етапом впровадження системи CVM є розробка CRM-програми.

Визначення витрат часу на розробку програмного засобу.

Основна заробітна плата за весь період розробки визначатиметься як добуток середньоденної заробітної плати на число днів розробки.

$$\text{Сосн} = \text{Сдн.пр} * \text{Мпр} + \text{Сдн.рук.} * \text{Мрук} \quad (3.1)$$

де Сосн – основна заробітна плата,

Сдн.пр. – середньоденна заробітна плата розробника,

Мпр – кількість днів розроблення програмного комплексу,

Сдн.доц – середньоденна заробітна плата керівника,

Мдоц – кількість днів роботи керівника.

Таблиця 3.3 – Основна заробітна плата розробників проекту (складено автором)

Виконавці	Оклад, грн	Заробітна плата на день, грн	Трудомісткість, людино-дні	Сумарна заробітна плата, грн
Керівник	18000	857,14	22	18857,08
Розробник	13000	619	99	61281
Разом				80138,08

Ставка нарахування єдиного внеску становить 22% на ФОП. Таким чином, відрахування становлять $80138,08 \text{ грн} * 0,22 = 20835,9 \text{ грн}$.

Амортизаційні відрахування для ПЕОМ становлять 12,5% на рік. Термін роботи ЕОМ становить 60 днів (два місяці). За два місяці амортизаційні відрахування за первісної вартості ПЕОМ 20000 грн становитимуть:

$$20000 \text{ грн} * 12,5 * 2 \text{ місяці} / (12 \text{ місяців} * 100) = 416 \text{ грн.}$$

У витрати на програмне забезпечення входять витрати на купівлю ліцензійних пакетів програмного забезпечення.

Вартість ліцензійної операційної системи «Microsoft Windows 12» становить 4272,98 грн, вартість «Microsoft Office» – 6756,85 грн, вартість «Borland Delphi 6.0» – 3250 грн.

Витрати на програмне забезпечення обчислюються за формулою:

$$\text{ЗПО} = \text{СПО} * \text{На} * \text{Д/РД}, \quad (3.1)$$

де ЗПО – витрати на програмне забезпечення,

СПО – вартість ліцензійного програмного забезпечення,

На – норма амортизаційних відрахувань – 20%,

Д – кількість днів, витрачених на розробку,

РД – кількість робочих днів у році (280 днів).

Таким чином, ЗПО = 14279,83 грн * 0,2 * 88 днів/280 днів = 897,5 грн.

Загальна собівартість розроблюваного програмного засобу становить 112790,92 грн.

Коефіцієнт зниження трудових витрат визначено експертним шляхом і становить $KT = 0,427$.

Час повернення інвестицій становитиме $T = 112790,92 / (112790,92 * 0,427) = 2,3$ року. Таким чином можна зробити висновок, що проєкт економічно ефективний для впровадження.

Основні напрями програми розвитку інтелектуального капіталу подано в таблиці 14.

Таблиця 3.4 – Основні напрями програми розвитку інтелектуального капіталу (складено автором)

Етап	Зміст етапу
1	2
Етап 1	Сегментація клієнтської бази методом «АВС – аналізу»
Етап 2	Організації дій з утримання клієнтів за допомогою задоволення потреб окремих груп, забезпечення якісного обслуговування, розробки послуг та індивідуальних схем взаємодії.
Етап 3	Підвищення привабливості продуктів і формування попиту на їх продаж.
Етап 4	Розширення кола пошуку та залучення до ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», потенційних клієнтів.

Продовження таблиці 3.4

1	2
Етап 5	Професійного вдосконалення персоналу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», навчання психології спілкування, проведення тренінгів з продажу, впровадження в роботу семінарів з питань збереження та розвитку клієнтської бази.
Етап 6	Розробка системи SVM (управління прибутковістю клієнтської бази або Customer Value Management)
Етап 7	Розробка CRM-програми

Таким чином, впровадження запропонованих заходів забезпечить соціальний та економічний ефекти від управління інтелектуальним капіталом.

Висновки до розділу 3

З метою визначення впливу механізму управління відносинами з клієнтами на вартість підприємства обґрунтовано доцільність структуризації клієнтського капіталу підприємства. Система клієнтського капіталу складається з трьох основних підсистем – ресурсів, заходів та ефектів. Суб'єктами управління клієнтським капіталом є підприємство та його клієнти, а об'єктом – відносини між ними. Процес управління клієнтським капіталом підприємства являє собою сукупність процесів збирання, опрацювання, аналізу інформації про клієнтів і розроблення відповідних заходів, спрямованих на підвищення лояльності клієнтів за умов дії чинників зовнішнього середовища.

Оскільки зовнішнє середовище в умовах глобалізації світової економіки та багатовекторність управління клієнтським капіталом впливають на драйвери вартості та вартісно-орієнтоване управління загалом.

Для точного налаштування таких моделей важливо дотримуватися підходу test and learn, тобто постійно проводити невеликі експерименти, які дають змогу поповнювати знання ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»

щодо чинників, що впливають на рішення клієнтів, характеристик продуктів, цін, форматів і каналів інформаційної взаємодії тощо.

Для успішного розгортання системи SVM (управління прибутковістю клієнтської бази або Customer Value Management) у досліджуваному нами ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», на нашу думку, треба розв'язати два запитання: які продукти та в якій послідовності пропонувати клієнтам; та які канали інформаційної взаємодії та продажів при цьому використовувати.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі магістра здійснено оцінку інтелектуального капіталу організації, а також розкрито ефективні інструменти і розроблено практичні рекомендації з управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Відповідно до поставленої мети у роботі вирішені такі завдання:

1. З'ясовано сутність інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал – це інформація та знання, які відіграють роль “колективного мозку”, що акумулює наукові та повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування та організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж підприємства. Капітал підприємства складається з фінансового, матеріального та інтелектуального капіталу.

Основними носіями інтелектуального капіталу є люди. Але дуже важко оцінити цю складову, адже власні інтелектуальні можливості різні люди оцінюють по-різному. Людська складова інтелектуального капіталу містить інтелектуальні знання, здатність до створення інновацій, моральні цінності, креативний спосіб мислення, ноу-хау, досвід роботи, культуру поведінки та праці, вміння, спроби передати свої знання колегам.

2. Розкрито теоретичні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства. Для того, щоб людська складова запрацювала, необхідно вміти нею вдало керувати. Для цього й існує організаційна складова інтелектуального капіталу, до якої відносяться: дослідницькі лабораторії, бази знань і бази даних, уміле втілення запропонованих ідей у конкретному об'єкті. Важливість інтелектуального капіталу неможливо переоцінити.

Проведене дослідження показало значущість інтелектуального капіталу на макрорівні, а також щодо різних економічних агентів (працівник, фірма, клієнт). Глобальним завданням у дослідженні інтелектуального капіталу є чинники стимулювання його створення та розвитку. Ці питання, внаслідок

окресленої високої ролі інтелектуального капіталу у створенні доданої вартості на всіх рівнях економічної діяльності, мають порушувати й розв'язувати індивіди, підприємства, а також органи державної влади.

В умовах інноваційного розвитку та економіки знань наявність потенціалу в галузі розвитку інтелектуального капіталу є ключовим показником конкурентоспроможності. Щоб відповідати вимогам економіки знань, необхідно розробити методи і показники вимірювання інтелектуального капіталу не тільки на рівні фірми (такі методології, загалом і в цілому, існують), а й на національному рівні. Таким чином, ключовою пропозицією для майбутніх досліджень у сфері інтелектуального капіталу є більш пильне ставлення до можливості прямого перетворення моделей оцінювання інтелектуального капіталу компаній на регіональному та національному рівнях. Слід при цьому зазначити, що компанія і суспільство, як дві ієрархічні структури, мають різні характеристики, які необхідно враховувати при побудові таких вимірювальних моделей.

3. Проаналізовано методи оцінки інтелектуального капіталу. Усю сукупність наявних методик оцінки інтелектуального капіталу компанії можна поділити на 4 групи.

По-перше, це методи прямої грошової оцінки окремих компонентів інтелектуального капіталу компанії з подальшим їх інтегруванням у загальний показник. Методи другої групи передбачають нарахування оцінки в балах за кожен компонент інтелектуального капіталу. Третя група методів – методи ринкової капіталізації – спирається на підрахунок різниці між ринковою вартістю компанії та балансовою вартістю її активів. До четвертої групи належать методи, що передбачають розрахунок віддачі на активи компанії (ROA) і порівняння цього показника з аналогічним для галузі загалом. Різниця між рівнем ROA компанії та середнім показником галузі множиться на вартість матеріальних активів. Отриманий результат слугує оцінкою вартості інтелектуального капіталу компанії.

Вважаємо, що кожне підприємство має шукати свій індивідуальний шлях діагностики та управління інтелектуальним капіталом, пошуку власної методології його «унікальної» оцінки. І навіть у цьому процесі також полягатиме цінність його інтелектуального капіталу. При цьому безумовно має аналізуватися та використовуватися світовий досвід оцінки та управління інтелектуальним капіталом.

4. Наведено загальну характеристику ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», яке працює на ринку металоконструкцій з 1991 року, наразі виготовляє 250 – 450 тонн металоконструкцій на місяць. Інтелектуальний капітал організації складається з окремих частин: людського, структурного та клієнтського, він створюється в результаті їхньої взаємодії. Знання та здібності працівників ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» (людський капітал) втілюються в організаційні процеси та зв'язки з партнерами (структурний капітал), які, своєю чергою, створюють базу для сталих і довготривалих відносин з клієнтами (клієнтський капітал).

5. Проаналізовано структуру капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ». ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» має високу незалежність від зовнішніх джерел фінансування, частка власних коштів у загальній величині джерел фінансування на кінець звітного періоду становить 68.4%. Дотримується оптимальний баланс власного та позикового капіталу. Запорукою успішної діяльності є нарощування інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», що стимулюватиме розвиток і впровадження нововведень.

Керівництво компанії зростання інтелектуального капіталу пов'язує зі створенням системи управління знаннями (СУЗ), яка дасть змогу мобілізувати знання персоналу, перетворивши їх на конкурентний актив. Загалом, в організації ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» система управління знаннями перебуває на початкових етапах формування. Знання в організації накопичуються ситуативно, тільки за необхідності, для вирішення конкретних виробничих завдань. Відповідно, у ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»

використовуються тільки окремі елементи СУЗ (доступ до інформаційних ресурсів інтернету, навчання, формування корпоративної культури).

6. Проведено аналіз структури інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ». Розрахунку інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» за методом VAIC показав, що коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості (VAIC) у ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» становив 14,94 у 2020 році та 16,67 у 2021 році. Загалом можна сказати, що ефективність використання інтелектуального капіталу в організації ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» перебуває на достатньому рівні, однак, спостерігається динаміка зниження ефективності клієнтського капіталу.

7. Наведено напрями розвитку інтелектуального капіталу, сформовано показники-індикатори інтелектуалізації, які використовуються суб'єктом господарювання з метою визначення впливу на позитивний стан. Результати проведених досліджень дозволили ідентифікувати основні напрями, методи, інструменти та технології інтелектуалізації, за допомогою яких доцільно сформувати авторське бачення базової моделі інтелектуалізації діяльності підприємства. Необхідним для управління клієнтським капіталом вважаємо виокремлення трьох його драйверів – капіталу вартості, капіталу бренду та капіталу відносин.

8. Запропоновано програму розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», а саме розроблено комплекс конкретних заходів для управління прибутковістю клієнтської бази ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ», що поділяються на три великі напрями: залучення нових клієнтів, розвиток відносин з наявними клієнтами, утримання клієнтів. При цьому розвиток відносин може здійснюватися не тільки за допомогою перехресних продажів, а й за допомогою зміни цінової політики, стимулювання активного використання продуктів, пропозиції допоміжних послуг, переведення клієнтів на дорожчі продукти тощо.

Для успішного розгортання системи SVM (управління прибутковістю клієнтської бази або Customer Value Management) у досліджуваному ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ» треба розв'язати два питання: які продукти та в якій послідовності пропонувати клієнтам; та які канали інформаційної взаємодії та продажів при цьому використовувати. Першим етапом впровадження системи SVM є розробка CRM-програми. Час повернення інвестицій становитиме 2,3 року, проєкт економічно ефективний.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белінська Я., Шараєнко О. Особливості оцінки людського капіталу. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія. ФОП Паляниця ВА. 2021. С. 168-174.
2. Бенько Н. М. Взаємозв'язок структури людського капіталу та інвестицій у людський капітал. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 10. С. 96–104.
3. Бенько Н. М. Пріоритетні напрями інвестування у відтворення людського капіталу. *Colloquium-journal*. Голопристанський міськрайонний центр зайнятості. 2021. С. 4-11.
4. Бондарчук О. М., Паустовська Т. І. Макроекономічне оцінювання ефективності інвестицій у розвиток людського капіталу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 4. С. 60-64.
5. Бусарева Т. Г. Роль та місце інтелектуальної компоненти у формуванні бізнес-моделей ТНК. *Підприємництво та інновації*. С. 2021. №18. С. 7-11.
6. Васильєва О.О. Формування трудового потенціалу аграрної сфери в умовах сталого розвитку. *Organizational problems of life quality management in the conditions of globalization : monograph / M. Duczmal, T. Nestorenko; The Academy of Management and Administration in Opole*. Opole, 2020. P. 344–351.
7. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Рудковський О.В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. № 5. 2019. С. 4–8.
8. Веляник В. В., Толстанов О. К. Формування кадрового інтелектуального капіталу органів державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №7. С. 84-90.

9. Войнич Л.Й. Функція Кобба-Дугласа як інструмент управління трудовими ресурсами сільських територій. Молодий вчений. 2018. № 3(2). С. 642–646.
10. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-57.
11. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 17. С. 216-224.
12. Гяудзь О. Є.; Прядка А. С. Управління інтелектуальним капіталом. *Управління інтелектуальним капіталом*, 2021. № 5.
13. Дергалюк Б. В. Роль інтелектуального капіталу для здійснення структурної модернізації регіональної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5-6. С. 17-20.
14. Диха М.В. Інтелектуальний капітал у системі забезпечення інноваційного розвитку країни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6. С. 45-49. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8725> (дата звернення: 15.10.22)
15. Диха М.В., Диха В.В. Ринок праці: еволюційно-ретроспективний аспект наукових поглядів та сучасний контекст. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 43-47. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/7982> (дата звернення: 15.10.22)
16. Довженко В. А., Лазаренко В. В. Управління інтелектуальним потенціалом національної економіки. *Економіка та держава*. 2021. №. С: 78-83.
17. Завод Запорожмашпром. URL: <http://www.zzmp.com.ua> (дата звернення: 15.10.22)
18. Заїка С.О., Грідін О.В. Управління інтелектуальним капіталом як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник*

Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2020. № 177. С. 176–186.

19. Зеліско І.М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств : монографія. Київ, 2019. 280 с.

20. Іванченко Г. В., Іванченко А. В. Класифікація талантів в контексті розвитку людського капіталу організації. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 21 квіт. 2021 р. Центральнoукраїн. нац. техн. ун-т.—Кропивницький: ЦНТУ, 2021. С. 159.

21. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Маркетингове управління інтелектуальним капіталом підприємства в контексті його інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології. 2022. № 6(1). С. 64-77.*

22. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства : монографія. Суми : Триторія, 2021. 360 с.

23. Карпенко А. В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика : монографія. Запоріжжя : ФОП В.М. Мокшанов, 2018. 510 с.

24. Клименко І. С.; Тарануха О. М.; Журавель О. В. Інтелектуальний капітал і ринок інтелектуальної власності в умовах інформаційної економіки: проблеми ідентифікації та оцінки. *Економіка та держава, 2021, 5: 38-43.*

25. Кондратюк Ю. Оцінювання умов розвитку інтелектуального капіталу будівельних підприємств в Україні. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2021. №2 (88). С. 31-34.*

26. Корж Н. В., Федулова І. В. Методичний підхід до формування системи ефективного управління корпоративним капіталом та його складовими. *Ефективна економіка. 2019.№. 5. URL: <http://ir.vtei.edu.ua/card.php?id=26669> (дата звернення: 15.10.22)*

27. Корнілова І.М., Ляшенко Т.В. Методичний інструментарій оцінювання інтелектуального капіталу організації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 2. С. 77–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_2_21. (дата звернення: 15.10.22)
28. Кушал І., Харьковська Ю. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 2(258). С. 40–45. URL: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/286/263> (дата звернення: 15.10.22)
29. Лагодієнко В. В., Демченко О. В., Попкова С. О. Інтелектуальні ресурси як основа розвитку підприємницьких структур. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 92-98.
30. Літвінов О.С. Теоретичні засади відтворення інтелектуального капіталу підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3(67). С. 91–103.
31. Майковська В. Освіта як засіб досягнення цілей стійкого розвитку та інструмент формування організаційно-підприємницького капіталу в Україні: міждисциплінарний підхід. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*. 2022. № 13.
32. Малтиз В.В. Сєрова В.Ю. Сутність та роль інтелектуального капіталу для підприємства. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики». 25 жовтня 2022р. Умань. 2022. С. 176-177
33. Малтиз В.В. Сєрова В.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємства на засадах гуманізму. Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: досвід Європи та України: монографія. За загальною редакцією Череп А. В. Запоріжжя: ЗНУ, 2022.
34. Нагорняк Г. С. Дослідження впливу інтелектуального капіталу на соціально-економічний розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств у

контексті його створення та використання. *Review of transport economics and management*. 2021. № 5 (21). С. 45-58.

35. Нагорняк Г. С. Інформаційні елементи інтелектуального капіталу національних підприємств машинобудування в умовах цифрової економіки. *Тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів „Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства“*. 2021. С. 152-154.

36. Нагорняк Г. С. Характеристика механізму створення та використання інтелектуального капіталу вітчизняних машинобудівних підприємств в умовах переходу до економіки знань. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 70.3.С. 165-177.

37. Неровна Н. Ю. Поняття людський капітал та його види. Дебют: Збірник тез доповідей студентів історичного факультету МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2021/За заг. ред. к. політ. н., проф. МВ Трофименко, д. е. н., проф. ОВ Булатової. Маріуполь, 2021. С. 236.

38. Нікітенко В. О. Креативний клас як чинник удосконалення людського капіталу у контексті розвитку смарт-освіти. *Humanities Studies*. 2021. № 7 (84). С. 22-30.

39. Партин Г. О.; Загородній А. Г. Інтелектуальний капітал суб'єкта господарювання: сутність, складники, методи оцінювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»* 2022. № 45. С. 30-41.

40. Партин Г.О., Загородній А.Г., Заяць Н.І. Соціально-репутаційний капітал підприємства: сутність, складові, оцінювання. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. № 1(101). С. 10–17.

41. Покуліна А. А. Інноваційна та креативна економіка як умова модернізації національного господарства України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 192– 200.

42. Порев С.; Коломицева О.. Інноваційний потенціал, інтелектуальний капітал і абсорбтивна здатність університетів у

підприємницьких екосистемах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 2021, 1.62.

43. Прокопенко І.В., Босак А.О. Сутність і структура інтелектуального капіталу підприємства. 2020. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37508/1/12_82-93.pdf (дата звернення: 15.10.22)

44. Проскура В. Ф., Коляденко С. В. Теоретичні основи інтелектуального підприємництва в регіоні. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2018. № 31 (20). Том 1. С. 180-184., 2021.

45. Рабінович П. М. Універсальний канон людських прав. *Права людини: філософські, теоретико-юридичні та політологічні виміри*: збірка статей учасників II Міжнародного круглого столу (м. Львів, 24–26 листопада 2021 року). Львів: ЛОБФ «Медицина і право». 2018. С. 14–29.

46. Сайкевич М.І. Оцінка інтелектуального капіталу компанії. *Аграрна наука, освіта, виробництво: Європейський досвід для України*. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/4404/3/Mater_nauk_prakt_konf_2019_658-662.pdf (дата звернення: 15.10.22)

47. Синегуб П. С. Концепції створення та призначення бізнес-спільнот в економічному просторі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1089> (дата звернення: 15.10.22)

48. Собко О.М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 444 с.

49. Сташенко Ю. В., Гавриловський О. С. Формування інтелектуального капіталу та розвиток інтелектуальної міграції в умовах глобалізації. *Восточно-европейский научный журнал*. 2021. № 6-2 (70). С. 46-51.

50. Хаврова К. С., Кожухова Т. В. Людський капітал–головна умова щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка і організація управління*. 2021. С. 109-122.
51. Череп, О. Г., Кухар М. В. Інтелектуальний капітал. The 10th International scientific and practical conference “World science: problems, prospects and innovations”(June 16-18, 2021) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2021. 607 p. 2021. p. 572.
52. Шопша М. М. Концепція управління розвитком інтелектуальних ресурсів економіки України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 169-175.
53. Derun I. The Essence of Intellectual Capital in Economics and Accounting. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2013. № 4. P. 498–511. URL: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/339>
54. Digital Economy and Society Index (DESI) 2019: Questions and Answers. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_19_2933 (дата звернення: 15.10.22)
55. Edvinsson L. Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower. N.Y.: *Happer Business*, 1997. 240 pp.
56. Edvinsson L. URL: www.intellectualcapital.se (дата звернення: 10.09.22)
57. Gerasymova V. O., Sisoeva P. K. Інтелектуальний капітал промислових підприємств Запорізької області: проблеми та перспективи. *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences*. 2021. № 1 (49). С. 29-33.
58. Gogan L.-M., Draghici A. A model to evaluate the intellectual capital. URL: https://reaser.eu/RePec/rse/wpaper/R6_8_Gogan_p101-110.pdf. (дата звернення: 15.10.22)

59. Kynytska-Iliash M., Vasylytsiv T., Lupak R. Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. № 5 (4), pp. 50–58.
60. Leif Edvinsson. URL: www.intellectualcapital.se (дата звернення: 10.09.22)
61. Pulic A. VAICTM – an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*. 2000. № 5–8. Т. 20. Р. 702–714.
62. Semiv S., Berezivskiy Y., Baranyak I., Mulska O., Ivaniuk U. Priorities and tools of regulation of external migration in the Carpathian region of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7. pp. 160–181.
63. Sveiby K.-E. Methods for Measuring Intangible Assets. URL: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (дата звернення: 15.10.22)
64. The International Integrated Reporting Framework. URL: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf> (дата звернення: 15.10.22)
65. Yereshko J. Економічний зміст і структура інтелектуального капіталу як фактору виробництва. *Економічний аналіз*. 2021. № 31.1. С. 105–113.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Серова Владлена Юріївна,
студент(ка) 2 курсу,
денної форми навчання,
економічного факультету,
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,
адреса електронної пошти vladaserova605@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління інтелектуальним капіталом підприємства на прикладі ТОВ «ЗАВОД ЗАПОРІЖМАШПРОМ»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) В.Ю. Серова

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) В.В. Малтиз