

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Управління інтелектуальними активами на підприємстві»

Виконав: магістр II курсу, групи УП-22-1м
спеціальності 051 «Економіка»

Шаповалов Антон Павлович

Керівник к.е.н., доц. Бикова Адель Леонідівна

Рецензент

Дніпро – 2024 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
Кафедра ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
Освітній ступінь магістр
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувачка кафедри

_____ А.Л. Бикова
“ _____ ” _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Шаповалова Антона Павловича

1. Тема роботи: Управління інтелектуальними активами на підприємстві, затверджена наказом університету від «22» грудня 2023р. № 1005кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи Бикова Адель Леонідівна к.е.н., доцент

2. Строк подання магістром роботи «01 лютого 2024 року».

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові документи, статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою дипломної роботи, статистична звітність ПП «Глобал Скай» .

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти управління інтелектуальними активами на підприємстві; 2. Аналіз інтелектуального капіталу на підприємстві ПП «Глобал Скай»; 3. Напрями удосконалення управління інтелектуальними активами на підприємстві ПП «Глобал Скай»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) табл. 2.1 Структура персоналу ПП «Глобал Скай» за 2019-2021 рр.; табл. 2.9 Розрахунок коефіцієнта Тобіна в компанії ПП «Глобал Скай» за період 2019-2021 рр, тис. грн.; табл. 2.11 Розрахунки інтелектуального коефіцієнта доданої вартості ПП «Глобал Скай», тис. грн.; табл. 2.12 Структура організаційних знань в ПП «Глобал Скай»; табл.2.13 Недоліки ефективності системи управління інтелектуальним капіталом ПП «Глобал Скай»; табл. 3.2 Календарний план пропонованого проекту удосконалення управління інтелектуальними активами на підприємстві ПП «Глобал Скай».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	Бикова А. Л. к.е.н., доцент		

7. Дата видачі завдання “ 20 ” листопада 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	27.11.23	виконано
2.	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	28.11.23 18.12.23	виконано
3.	Затвердження змісту та написання вступу до кваліфікаційної роботи магістра	19.12.23 25.12.23	виконано
4.	Написання дослідницького розділу	26.12.23 07.01.24	виконано
5.	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	08.01.24 09.01.24	виконано
6.	Підготовка аналітичного розділу роботи	10.01.24 21.01.24	виконано
7.	Формування проектних рішень	22.01.24	виконано
8.	Написання проектного розділу роботи	23.01.24 24.01.24	виконано
9.	Формування висновків дослідження	25.01.24	виконано
10.	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій та перевірка на плагіат	26.01.24	виконано
11.	Одержання відгуку наукового керівника	29.01.24	виконано
12.	Одержання рецензії на роботу за місцем проходження переддипломної практики	30.01.24	виконано
13.	Підготовка презентаційних матеріалів	31.01.24	виконано
14.	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	01.02.24	виконано
15.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	15.02.24	виконано

Студент

А.П.Шаповалов

(підпис)

Керівник роботи

А.Л.Бикова

(підпис)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Шаповалова Антона Павловича

Тема роботи: Управління інтелектуальними активами на підприємстві,

Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Бикова А.Л. _____

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 84 сторінках, містить 18 таблиць, 13 рисунків, 12 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 43 найменувань.

Зміст анотації: *Сутність інтелектуального капіталу як економічної категорії полягає у прогресивному розвитку науки задля конкурентоспроможного виробництва певних товарів, послуг і доходів, підвищення рівня життя працівників, розв'язання проблеми глобального та регіонального нерівномірного розвитку на основі індивідуалізованих економічних інтересів господарюючих суб'єктів, а також різноманітних економічних агентів щодо їхнього раціонального сталого відтворення. Він визначається як система відносин. Інтелектуальний капітал характеризується вищим ступенем розвитку порівняно з уже відомими функціональними формами капіталу, критеріями якого є стійкий рівень економічного зростання суспільства та ефективність його структури.*

Основне завдання організації з управління інтелектуальним капіталом - забезпечити розвиток та ефективне використання інтелектуального капіталу. Механізм управління інтелектуальним капіталом повинен передбачати раціональне поєднання відповідних методів управління, що, в свою чергу забезпечить реалізацію функцій інтелектуального капіталу і досягнення поставлених цілей.

Ключові слова: *інтелектуальний капітал, інтелектуальні активи підприємства, ефективність управління, вартість інтелектуального капіталу.*

ABSTRACT

Shapovalov Anton

Topic. Management of intellectual assets at the enterprise,

Scientific supervisor _____ Bykova A.L.

Diploma thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions. Master's thesis is described on 84 pages containing 18 tables, 13 figures and 12 pages of applications. References contain 43 items.

***Content.** The essence of intellectual capital as an economic category lies in the progressive development of science for competitive production of specific goods, services, and incomes, raising the living standards of workers, addressing the problem of global and regional uneven development based on the individualized economic interests of economic entities, as well as various economic agents regarding their rational sustainable reproduction. It is defined as a system of relations. Intellectual capital is characterized by a higher degree of development compared to already known functional forms of capital, the criteria of which are a stable level of economic growth of society and the efficiency of its structure.*

The main task of an organization managing intellectual capital is to ensure the development and effective utilization of intellectual capital. The mechanism of managing intellectual capital should involve a rational combination of appropriate management methods, which, in turn, will ensure the realization of the functions of intellectual capital and the achievement of set goals.

***Keywords:** intellectual capital, intellectual assets of the enterprise, management effectiveness, value of intellectual capital.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ АКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Сутність інтелектуального капіталу та визначення його як економічної категорії.....	11
1.2 Методологія оцінки інтелектуального капіталу	17
1.3 Теоретичні підходи до управління інтелектуальними активами підприємства.....	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «ГЛОБАЛ СКАЙ».....	31
2.1 Характеристика ПП «Глобал Скай».....	31
2.2 Дослідження інтелектуального капіталу підприємства	39
2.3 Аналіз ефективності управління інтелектуальним капіталом на підприємстві	48
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ АКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «ГЛОБАЛ СКАЙ»	58
3.1 Розробка та впровадження заходів формування та ефективного використання інтелектуального капіталу підприємства	58
3.2 Розробка проекту удосконалення управління інтелектуальними активами на підприємстві ПП «Глобал Скай».....	66
3.3 Оптимізація проекту та економічне обґрунтування запропонованих заходів	70
ВИСНОВИ ДО РОЗДІЛУ 3	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження У сучасній інформаційній економіці творча діяльність людини є однією з наймогутніших сил, яка визначає розвиток цивілізації. Від обсягу знань, що накопичується суспільством, і ефективного використання інтелектуальних ресурсів залежить ефективність економіки, рівень науково-технічного розвитку та соціально-економічний прогрес.

Стратегічний розвиток вітчизняних підприємств можливий лише за умови досягнення ними високої конкурентоспроможності. Ключовим фактором є активне спрямування виробничих структур на інноваційно-інтелектуальну діяльність. У цьому контексті все більш актуальною стає концепція інтелектуального капіталу, яка базується на зростаючій ролі інтелектуальних ресурсів у процесі економічної діяльності підприємства.

Ефективне використання цих ресурсів дозволяє значно підвищити якість персоналу, інформації, нових управлінських технологій та виробничих інновацій, що стає обов'язковою складовою економічної політики сучасного підприємства.

Світовий досвід підтверджує ефективність інноваційної моделі розвитку, яка базується на використанні результатів інтелектуальної діяльності. Науковці, підприємці, менеджери, фінансисти, висококваліфіковані інженери та інші фахівці, що зайняті у сфері високих технологій та поширення інформації, створюють нову інтелектуальну еліту. Вони формують середній клас, який є основою соціальної стабільності і рушієм прогресу.

Багатоаспектність цієї категорії є предметом інтенсивних досліджень та обговорень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки «Ревіталізація і розвиток економічної системи України у воєнний і післявоєнний період» та пов'язана із обґрунтуванням значення і ролі інтелектуального капіталу для набуття підприємством високого рівня

конкурентоспроможності та підвищення його прибутковості.

Метою даної роботи є оцінка інтелектуального капіталу підприємства ПП «Глобал Скай», визначення ефективних інструментів та практичних рекомендацій для управління ним.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні **завдання**:

- розкрити зміст і сутність інтелектуального капіталу та визначення його як економічної категорії;
- обґрунтувати методологію оцінки інтелектуального капіталу;
- дослідити теоретичні підходи до управління інтелектуальними активами підприємства;
- дослідити стан інтелектуального капіталу на підприємстві ПП «Глобал Скай»;
- проаналізувати ефективність управління інтелектуальним капіталом на підприємстві;
- визначити напрями удосконалення управління інтелектуальними активами на підприємстві;
- розробити проєктні заходи удосконалення управління інтелектуальними активами на підприємстві ПП «Глобал Скай».

Об'єкт дослідження інтелектуальний капітал підприємства ПП «Глобал Скай».

Предмет дослідження – принципи та механізми управління інтелектуальними активами підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття «інтелектуальний капітал» є предметом численних досліджень науковців як зарубіжжя, так і в Україні. Значна увага приділяється вивченню сутності цього поняття, його структурі та взаємозв'язку з іншими економічними категоріями, оцінюється роль інтелектуального капіталу в розвитку економіки знань та інноваційній діяльності, розробляються підходи до управління інтелектуальним капіталом. Серед науковців, які вивчали ці питання – М. Армстронг, Д. Белл, Е. Брукінг, Д. Даффі, Л. Джойя, Л. Едвінсон, Д. Клейн, Х. Макдональд, М. Мелоун,

Л. Прусак, П. Салліван, К. Свейбі, Т. Стюарт. Також питання інтелектуального капіталу досліджували такі науковців, як В. Базилевич, М. Бендиков, О. Бервено, О. Бутнік-Сіверський, Н. Гавкалова, В. Геєць, Е. Джамай, В. Зінов, В. Іноземцев, О. Кендюхов, С. Легенчук, Б. Леонтєв, О. Малишко, Н. Маркова, О. Стрижак, П. Цибульов, А. Чухно та інші.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи було використані методи наукового дослідження та пізнання, які включають ретроспективний метод, метод статистичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формі.

Практичне значення дипломної роботи. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані магістром висновки та пропозиції можуть бути використані в процесі вдосконалення системи розвитку інтелектуального капіталу на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності в цілому.

Апробація результатів роботи. Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі магістра. За результатами дослідження під керівництвом Бикової А.Л. подано до публікації тези на наукову конференцію за темою: «Методи оцінювання інтелектуальних активів підприємства».

Основна частина. В першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти управління інтелектуальними активами на підприємстві. Визначено, що сутність інтелектуального капіталу як економічної категорії полягає у прогресивному розвитку науки задля конкурентоспроможного виробництва певних товарів, послуг і доходів, підвищення рівня життя працівників, розв'язання проблеми глобального та регіонального нерівномірного розвитку на основі індивідуалізованих економічних інтересів господарюючих суб'єктів, а також різноманітних економічних агентів щодо їхнього раціонального сталого відтворення.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження ефективності використання інтелектуального капіталу на підприємстві ПП «Глобал Скай» та управління цим ресурсом. Для визначення готовності

підприємства до реалізації інновацій було використано систему індикаторів наведену в Додатку А. Також проведено оцінку інтелектуального капіталу за двома методами: Q Тобіна та VAIC. Визначено, що ефективність використання інтелектуального капіталу в організації знаходиться на достатньому рівні в порівнянні з аналогічними українськими підприємствами. Проаналізувавши ефективність системи управління інтелектуальним капіталом на підприємстві ПП «Глобал Скай» виявлено ряд недоліків, згідно яких система потребує удосконалення.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено напрями удосконалення управління інтелектуальними активами на підприємстві ПП «Глобал Скай», розроблений проєкт з удосконалення управління інтелектуальним капіталом організації ПП «ГЛОБАЛ СКАЙ» буде акцентуватися на персоналі, як однієї з найважливіших складових. Буде впроваджуватися стратегія персоналізації, заснована на взаємодії «людина-людина», зняття бар'єрів між співробітниками, покращення клімату в організації, застосовуватимуться новітні методи навчання.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків що викладено на 84 сторінках. Список використаних джерел налічує 43 найменувань, 18 таблиць, 13 рисунків.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, інтелектуальні активи підприємства, ефективність управління, вартість інтелектуального капіталу.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ АКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність інтелектуального капіталу та визначення його як економічної категорії

Процес формування категорії інтелектуального капіталу полягав у розповсюдженні концепції «інтелекту» у сферу «капіталу» і відбувався під час переходу до постіндустріальної економіки та збільшення ролі інтелектуальних ресурсів у господарській сфері [6]. Поступово наукова спільнота усвідомила важливість людських знань для економічного розвитку і зробила їх предметом вивчення. Поряд із традиційним матеріальним капіталом виникла нова підсистема нематеріального капіталу, яку трактують як інтелектуальний капітал.

Погляди вчених на природу інтелектуального капіталу поступово змінювалися, переходячи від початкових праць, присвячених інтелектуальному потенціалу людини, до формування чітко сформульованої теорії інтелектуального капіталу, яка розглядає як утримувача (носія) інтелектуального капіталу насамперед підприємство в цілому. Таким чином, теорія інтелектуального капіталу набула подальшого розвитку у зв'язку з ускладненням економічних відносин і появою принципово нових нематеріальних факторів виробництва.

Беручи до уваги всю історію економічного розвитку, можна помітити, що концепція інтелектуального капіталу є відносно новою для економічної науки.

Це поняття іноді ототожнюють з людським капіталом, людськими ресурсами, інтелектуальною власністю та інтелектуальними активами. Генезис самого виразу не є однозначним. За словами С. Казевіч [40], елементи всіх концепцій інтелектуального капіталу можуть бути знайдені в публікації Дж. Ріка (1834 рік) під назвою "Соціологічна теорія капіталу» [41]. Е. Чемберлін, теж вивчав вплив ресурсів категорії інтелектуального капіталу, що знаходяться у

власності компанії, на конкурентоспроможність і прибуток підприємства [37].

У загальному розумінні економічна теорія визначає людський капітал як освіту, професійні знання, інтелектуальний потенціал, накопичення виробничого досвіду, що застосовується в економічній діяльності.

Очевидно, що існує багато трактувань терміну «інтелектуальний капітал» різними авторами, які наочно представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Варіанти визначення поняття «інтелектуальний капітал»

Автор	Визначення
Е. Брукінг [36]	Термін для позначення нематеріальних активів, без яких компанія не може існувати, посилюючи конкурентні переваги. Складовими частинами є людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні й ринкові активи.
О. Бутнік-Сіверський [2]	Створений або придбаний інтелектуальний продукт, який має вартісну оцінку, об'єктивований та ідентифікований (відокремлений від підприємства), утримується підприємством (суб'єктом господарювання) з метою ймовірності одержання прибутку (додаткової вартості).
М. Ескіндаров [8]	Система характеристик, що визначають здатність людини, тобто якість робочої сили індивідуума, сукупного працівника підприємства, фірми, корпорації, країни, що створює товар, послуги, додатковий продукт для їх відтворення на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта, їх сукупності.
В. Іноземцев [18]	Являє собою щось на зразок «колективного мозку», що акумулює наукові й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, Спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі й імідж фірми.
І-С. Чін [37]	Важливий ресурс, який потрібен організації задля досягнення постійного позитивного розвитку і отримання конкурентних переваг. Також вчений вивчав зв'язки між зазначеною категорією та управлінням людськими ресурсами, як необхідного елемента у досягненні поставленої мети
О. Стрижак [32]	Сукупність здібностей та знань, які мають економічну цінність і використовуються у виробничій системі, орієнтована на задоволення потреб суспільства з метою створення інноваційного потенціалу та одержання доходу.
К. Свейбі [39]	Нематеріальні ресурси на основі моделі відомої як моніторинг нематеріальних активів створеною автором. Він розрізняє три концепції інтелектуального капіталу: індивідуальні навички; внутрішні та зовнішні структурні одиниці компанії.

Джерело: систематизовано автором за [2, 8, 18, 32, 36, 37, 39]

Таким чином, більшість наявних думок вітчизняних і зарубіжних економістів з приводу визначення інтелектуального капіталу, можна розділити на дві основні групи:

- 1) інтелектуальний капітал ототожнюється тільки з людським фактором;
- 2) інтелектуальний капітал - це розширена система, процеси та структури якої представлені прагненням до оптимальної інтелектуальної ефективності та взаємовідносинами між колегами.

Сутність інтелектуального капіталу як економічної категорії полягає у прогресивному розвитку науки задля конкурентоспроможного виробництва певних товарів, послуг і доходів, підвищення рівня життя працівників, розв'язання проблеми глобального та регіонального нерівномірного розвитку на основі індивідуалізованих економічних інтересів господарюючих суб'єктів, а також різноманітних економічних агентів щодо їхнього раціонального сталого відтворення. Він визначається як система відносин. Інтелектуальний капітал характеризується вищим ступенем розвитку порівняно з уже відомими функціональними формами капіталу, критеріями якого є стійкий рівень економічного зростання суспільства та ефективність його структури.

Як показує світовий досвід, рівень життя всіх верств населення і загальне соціально-економічне становище країни залежать від ступеня освіченості суспільства і його ставлення до інтелектуальних цінностей. Лише інтелектуально багате суспільство гарантує високий рівень життя населення і національне процвітання навіть без таких благ природи, як енергія і корисні копалини. Ні багатства надр, ні родючі землі, ні ідеальний клімат, ні туристична принадність не в змозі зрівнятися за могутністю та суспільною значущістю з потенціалом людського розуму [9].

Інтелектуальний капітал – це сукупність знань, досвіду, професійної підготовки та інтуїції всіх співробітників компанії або установи (або держави). Він охоплює усталені зв'язки, інформацію у вигляді баз даних, комп'ютерні мережі, які миттєво обробляють інформацію і передають її всім співробітникам відповідних організацій, даючи змогу їм швидко й адекватно реагувати на зміни.

Сьогодні активно розвиваються такі наукомісткі галузі, як біотехнології, генна інженерія та комп'ютерне програмування, підвищується ефективність праці. Це безпосередньо пов'язано з підвищенням рівня життя. Інтелектуальна економіка стимулює досить високу рентабельність, що ґрунтується на невеликому капіталі та малій кількості співробітників. Зазначимо, що більшість дослідників та практиків дійшла висновку, що на рівні організації інтелектуальний капітал є сумою трьох складових, які представлені на рис. 1.1 [27]:

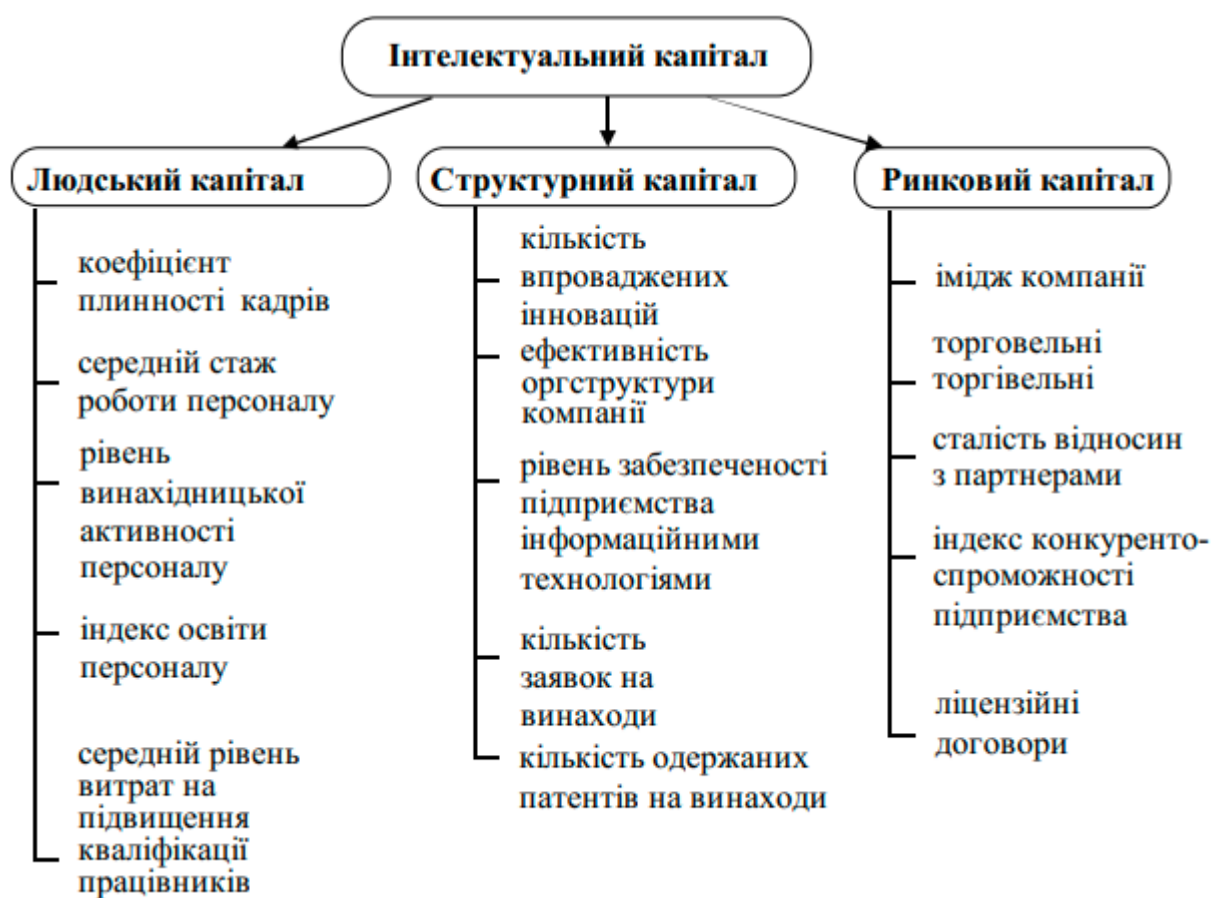


Рисунок 1.1 – Структура інтелектуального капіталу

Джерело: [27]

1) людський капітал - це капітал, набутий співробітниками організації у вигляді досвіду, знань, навичок, інноваційних здібностей, а також загальної культури та філософії організації;

2) структурний капітал - найбільш неоднорідна частина інтелектуального капіталу. Він охоплює апаратне і програмне забезпечення, організаційні

структури, патенти і все інше, що дає змогу співробітникам компанії реалізувати свій виробничий потенціал;

3) споживчий капітал (ринковий капітал) - капітал, який зазвичай містить торгові марки, знаки обслуговування, назви брендів, ділову репутацію, наявність "своїх людей" в організаціях партнерів і клієнтів, постійних клієнтів, повторні контракти з клієнтами тощо.

І основою цих трьох складових є людський капітал, який є найбільш динамічним елементом, що дає змогу компанії генерувати прибуток у довгостроковій перспективі. У той час як структурний капітал може бути зареєстрований як власність і підлягає купівлі-продажу, людські ресурси не вважаються власністю підприємства.

Як особлива форма капіталу, людський капітал має такі характеристики:

- він невіддільний від особистості людей, які є його носіями;
- самовідтворювальна і репродуктивна категорія (запас людських здібностей, знань, навичок і мотивації);
- виступає як фундаментальне інноваційне джерело і ресурс модернізації економіки;
- перетворюється на капітал тільки в умовах саморозвитку людської компетентності та можливості творчої праці [1].

Інтелектуальний капітал - це знання та навички, які можуть бути перетворені на прибуток або вартість. На думку експертів, це широке визначення містить у собі технологічні, управлінські та ринкові інновації, які можуть бути нововведеннями, тобто тими, що приносять додатковий прибуток.

З огляду на класифікацію видів інтелектуального капіталу за різними критеріями, доцільно також розглядати інтелектуальний капітал у загальному вигляді, з погляду філософських категорій, з погляду конкретних наук, тобто з погляду економічних категорій.

З точки зору філософських категорій інтелектуальний капітал розглядають як розумові та пізнавальні здібності, притаманні інтелекту, особливо його вищим теоретичним рівням. З точки зору капіталу інтелектуальний капітал розглядають

як нагромадження науково-теоретичних і практичних знань людства і суспільства про відповідні дії, процеси, проблеми та рішення.

Розуміння природи та ролі інтелектуального капіталу підприємств у відтворювальному процесі має стати основою для формування нової парадигми в управлінні вітчизняними підприємствами, а саме управління знаннями. За оцінками експертів, у середньому 80 % ринкової вартості компанії формується за рахунок нематеріальних активів і корпоративних знань, а 95 % ринкової вартості акцій високотехнологічних компаній припадає на нематеріальні активи [19].

П. Друкер упевнений, що капіталізм поступається дорогою «суспільству знань», капітал як головний засіб економіки змінюється знаннями [7]. Швидкий розвиток останніми десятиліттями в країнах-лідерах світового господарства економісти і соціологи вважають ознакою появи нового сектору (сегменту) економіки, який поступово стає домінуючим [7]. Загальновизнаною стала думка про те, що сьогодні тільки через знання можна розвивати економіку, здатну бути конкурентоспроможною і забезпечувати сучасний рівень життя населення. Це стосується економіки всіх рівнів – підприємств, галузей, регіонів, країн [19]. Парадигма знань стає основним способом їх поступального розвитку. Концепція економіки знань стає основною теоретичною базою політики економічного зростання. Сутність економіки знань – це інновації на основі знань, тобто фундаментального показника якості інтелектуального капіталу [9].

Отже, з вищесказаного можна зробити висновок, що термін інтелектуальний капітал загалом можна віднести до всіх нематеріальних ресурсів, які визначають вартість і конкурентоспроможність організації (компанії). Інтелектуальний капітал складно перевести у фінансову площину щодо людських ресурсів, тоді як для всіх інших активів організації існують стандартні критерії визначення вартості. Тому правильніше було б віднести цю економічну категорію до нефінансових активів.

1.2 Методологія оцінки інтелектуального капіталу

Інтелектуальний капітал є неоднорідним за своєю структурою. Визначити вартість одних складових, наприклад, патентів, знаків для товарів і послуг, відносно просто. Оцінити інші, зокрема, організаційну структуру, здібності та знання працівників, набагато складніше. На сьогоднішній день, не існує жодного діючого стандарту, що стосується вимірювання інтелектуального капіталу [23].

Розроблено велику кількість різних методів, підходів та методик, для оцінки інтелектуального капіталу, які розрізняються як по набору розрахункових показників, так і за якісними характеристиками.

Цілі оцінки інтелектуального капіталу: контроль; оцінка з метою поглинання, продажу бізнесу; звіти зацікавленим особам (клієнтам, кредиторам, акціонерам, співробітникам, державним органам та ін.); візуалізувати приховану вартість (вивчення компанії) [29].

Проаналізувавши основні характеристики інтелектуального капіталу, можна виділити ті з них, які призводять до складності його оцінки [35].

1. Невизначеність - фундаментальна властивість будь-якого процесу створення нового знання, і оскільки воно є унікальним, минулі події та досвід не можуть слугувати надійним підґрунтям для його оцінки. Цінність нового знання може бути відома тільки після узагальнення досвіду його використання.

2. Принципова можливість того, що деякі елементи інтелектуального капіталу можуть бути скопійовані імітатором з мінімальними витратами. Знання як товар характеризуються великими безповоротними витратами і низькими граничними витратами, які знижують їхню цінність для первісного власника в разі копіювання імітатором. Іноді припускають, що граничні витрати дорівнюють нулю, але це не так. Тільки деякі елементи інтелектуального капіталу доступні для копіювання або імітації, і всі ці елементи важко скопіювати конкурентам.

3. Неподільність. Оскільки інформація неподільна, покупці не можуть купити тільки той обсяг інформації, який їм потрібен, а змушені купувати єдиний

блок, включаючи непотрібну інформацію. Це впливає на оцінку інтелектуального капіталу.

Вартість інтелектуального капіталу можна розділити на приватну вартість (власник) і суспільну вартість (суспільство в цілому). Суспільна вартість окремих елементів інтелектуального капіталу пов'язана з доданою вартістю, яку їх використання забезпечує іншим членам суспільства. Таке розуміння пов'язане з концепцією "споживчого надлишку" для покупців у традиційній мікроекономічній теорії, але, на відміну від звичайної інтерпретації, ми говоримо про так звані товари, які не є об'єктами торгівлі, тому порівняння інше. Для компаній інтелектуальний капітал - це фіксована вартість, тоді як суспільство отримує позитивні зовнішні ефекти від його існування та використання.

Різниця між цими двома величинами не повинна бути настільки великою. Якщо суспільна вартість набагато вища за приватну, у власника інтелектуального капіталу немає стимулу сприяти збільшенню його вартості, оскільки більшу частину доданої вартості привласнює суспільство. У цьому разі інноваційна активність фірм, які не мають достатніх стимулів для виробництва нової інтелектуальної продукції, знижуватиметься. Якщо приватна вартість інтелектуального капіталу значно перевищує його суспільну вартість, суспільство зазнає збитків, оскільки результати інтелектуальної діяльності дістаються тільки власникам капіталу. У цьому випадку знижується поширення інновацій. Необхідно враховувати інтереси власників інтелектуального капіталу і суспільства та знаходити оптимальний баланс, за якого результати інтелектуальної діяльності дістаються обом сторонам.

Для вимірювання інтелектуального капіталу на рівні компанії було запропоновано безліч різних економічних підходів, і їхня кількість продовжує зростати. Однак методи, пропоновані для оцінювання складових інтелектуального капіталу, зазвичай ґрунтуються на нефінансових показниках і якісній інформації, які не можуть дати узагальненої та комплексної оцінки, використовують умовні або натуральні показники, які можна зрозуміти тільки у вузьких рамках управління компанією, а методи оцінювання на основі витрат

часто є суб'єктивними, неуніверсальними в принципі та складними для застосування на практиці.

Залежно від того, як оцінюються інтелектуальний капітал компанії та його складових, виділяють такі підходи [25]:

- структурний підхід ґрунтується на використанні різних одиниць виміру для кожного компонента інтелектуального капіталу, не передбачає загальної оцінки витрат і використовується в нефінансових моделях;

- вартісний підхід використовується для визначення загальної вартості інтелектуального капіталу компанії і не розраховує вартість окремих компонентів.

У сучасних умовах, коли не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінювання інтелектуального капіталу та його компонентів, цілком виправданим є паралельне використання як вартісних, так і натуральних показників.

Наприклад, для оцінки людського капіталу можуть бути використані такі показники: чисельність працівників на підприємстві, у тому числі за професіями; рівень освіти працівників; стаж роботи у межах професії, у тому числі на даному підприємстві; частота проходження підвищення кваліфікації; вік працівників; обсяг продажу в середньому на одного працівника; додана вартість в середньому на одного працівника; коефіцієнт плинності персоналу та ін.

Для оцінювання клієнтського капіталу можна застосовувати такі: кількість клієнтів та частка серед них постійних; середня вартість покупок у розрахунку на одного клієнта протягом року; середня кількість та вартість покупок у розрахунку на одного постійного клієнта протягом року; середня тривалість співпраці з постійними клієнтами; частка різних способів взаємодії з клієнтами (роздрібна, оптова торгівля, система multilevel marketing, Інтернет-торгівля тощо) у загальній кількості та вартості покупок; середній прибуток на одного клієнта протягом року, у тому числі на постійного, тощо.

Організаційний капітал може бути оцінений за допомогою таких показників: - частка продукції, виробленої на основі інновацій, право власності на які зазначено у відповідних документах, що належать компанії; частка

продукції, виробленої з використанням товарного знака для товарів і послуг; сума додаткового прибутку, отриманого товариством протягом року від використання нововведення та товарного знака щодо товарів і послуг; кількість отриманих документів, що засвідчують її права на об'єкти інтелектуальної власності, а також обсяг прибутку, який фірма очікує отримати від їх використання; сума, інвестована в удосконалення управління та інформаційного забезпечення діяльності компанії, включно з витратами на комп'ютери, інтернет тощо; кількість святкових, спортивних, творчих та інших заходів, організованих компанією протягом року для зміцнення командного духу, і частка співробітників, які взяли в них участь; втрати людино-годин унаслідок неефективних дій керівництва або низької командної культури (наприклад, простої, страйки, виробничі суперечки); відсоток співробітників із досвідом роботи в організації понад два роки (для оцінки стабільності персоналу), наприклад.

Судячи з переліку показників, оцінюванню підлягають поточний стан інтелектуального капіталу, заходи з його збільшення, а також результати його застосування у господарській практиці.

При визначенні вартості інтелектуального капіталу підприємства в цілому використовують вартісні індикатори. При цьому залежно від особливостей кожної окремої ситуації застосовують витратний, доходний або ринковий підхід [34].

Згідно з дохідним підходом, вартість інтелектуального капіталу організації дорівнює дисконтованому потоку доходів, які, як очікується, будуть отримані за весь період використання цього капіталу.

Витратний підхід передбачає, що вартість конкретного активу дорівнює або сумі витрат, понесених у минулому на його створення чи придбання, або сумі витрат, необхідних для придбання аналогічного активу в поточних умовах. На жаль, цей підхід дуже обмежений для оцінки інтелектуального капіталу. Адже наслідки витрат в інтелектуальному та дослідницькому секторі непередбачувані й не мають тісного прямого зв'язку з обсягом капіталовкладень. Інколи, великі

витрати можуть не принести жодних плодів, а невеликі зусилля можуть призвести до видатного відкриття, значного поліпшення становища організації на ринку та збільшення обсягу прибутку.

Ринковий підхід оцінює вартість конкретного активу відповідно до вартості аналогічних активів, куплених і проданих на ринку (з урахуванням можливих відмінностей). Цей підхід дає досить точні результати, але має обмежене застосування. Він може застосовуватися тільки до компонентів інтелектуального капіталу, що мають подібні активи. На практиці може використовуватися комбінація цих підходів.

Всі існуючі на сьогодні економічні підходи до оцінки інтелектуального капіталу зарубіжні вчені групують за чотирма групами [24]:

1. Методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу (Direct Intellectual Capital Methods, DICM) – грошова вартість нематеріальних активів або інтелектуального капіталу розраховується шляхом оцінки окремих компонентів. Після того як окремі частини капіталу оцінено, виходить інтегральна оцінка інтелектуального капіталу компанії та її співробітників;

2. Методи ринкової капіталізації (Market Capitalization Methods, MCM) – розраховують вартість інтелектуального капіталу як різницю між ринковою капіталізацією компанії та її балансовою вартістю. Результат розглядають як вартість інтелектуального капіталу або нематеріальних активів. До недоліків можна зарахувати умовне визначення інтелектуального капіталу та обмежене виокремлення з різниці таких чинників, як ділова репутація компанії та партнерські відносини;

3. Методи віддачі на активи (Return on Assets methods, ROA) – визначають відношення середнього доходу компанії до сплати відсотків і податків до її матеріальних активів (ROA компанії) і порівнює його з аналогічним показником по галузі загалом. Щоб розрахувати середній приріст прибутку, отриманий за рахунок інтелектуального капіталу, можна оцінити вартість інтелектуального капіталу, помноживши різницю на матеріальні активи

компанії і дисконтувавши отримані грошові потоки. Прикладом може слугувати метод економічної доданої вартості. Ця група методів також має недоліки, зокрема, нездатність провести відмінність між інтелектуальним капіталом і різними формами нематеріальних активів, таких як бази даних і програмне забезпечення. Однак, незважаючи на ці недоліки, кількісна оцінка інтелектуального капіталу в рамках цієї групи методів дає змогу найточніше оцінити як величину капіталу, так і його вплив на результати діяльності компанії;

4. Методи підрахунку балів (Scorecard Methods, SC) – виокремлюють різні компоненти нематеріальних активів та інтелектуального капіталу, визначають показники й індекси та подають їх у вигляді графіків і оціночних аркушів. Основним недоліком цієї групи є те, що результати оцінки мають інформаційний характер і не дають змоги оцінити інтелектуальний капітал у грошовому вираженні. Застосування цього методу не дає змоги дати грошову оцінку інтелектуальному капіталу. Ці методи схожі з методами діагностичних інформаційних систем..

Для оцінювання інтелектуального капіталу фірми використовують також коефіцієнт Q Тобіна (Дж. Тобін, нобелівський лауреат у галузі економіки 1981 р.), який розраховується як співвідношення ринкової вартості фірми (дорівнює ринковій ціні всіх її акцій) та відновної вартості її активів (дорівнює сумі витрат, необхідних для придбання матеріальних активів фірми за поточними цінами). Значення коефіцієнта Q Тобіна, яке перевищує 1, є свідченням того, що ринок високо оцінює нематеріальну складову фірми — її інтелектуальний капітал, практичне використання якого дає їй можливість отримувати надприбутки.

Сьогодні значення коефіцієнта Q Тобіна для ефективних компаній сягає 5-10 одиниць. У наукомістких галузях воно ще вище, а для фірм, зайнятих у сфері комп'ютерних технологій і виробництва програмного забезпечення, коефіцієнт Q Тобіна може сягати декількох сотень. Це засвідчує, що у таких компаніях головним виробничим чинником є інтелектуальний капітал, а матеріальні активи, практично не створюючи вартості, виступають у ролі інфраструктурного

забезпечення [34].

Таким чином, цілком очевидно, що на сьогодні не існує єдиної, загально визнаної методики оцінювання інтелектуального капіталу та його окремих структурних елементів. І, зважаючи на сутнісні характеристики об'єкта дослідження, виникають сумніви щодо можливості розроблення досконалої методики. Тому виходом з подібної ситуації на сучасному етапі є комплексне використання існуючих методів та індикаторів з корекцією під особливості та потреби кожного конкретного підприємства.

1.3 Теоретичні підходи до управління інтелектуальними активами підприємства

Проблеми формування і використання інтелектуальних ресурсів тісно пов'язані з ефективністю реалізації інноваційних проєктів і програм в рамках стратегічних планів підприємств і організацій. Реалізація інноваційних процесів, пов'язаних з розробкою нових технологій, нових видів продукції, послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, маркетингового чи іншого характерів, вимагає не тільки витрат ресурсів, але і використання спеціальних організаційно-економічних інструментів. У зв'язку з цим інтелектуальний капітал стає не тільки необхідним ресурсом для реалізації нововведень, але і ефективним організаційноуправлінським інструментом розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [3].

Головна мета управління інтелектуальним капіталом підприємства або бізнес-спільноти полягає у забезпеченні прибутку цієї організації. Результати впливу якості управління інтелектуальним капіталом на бізнес наведено на рис. 1.2.

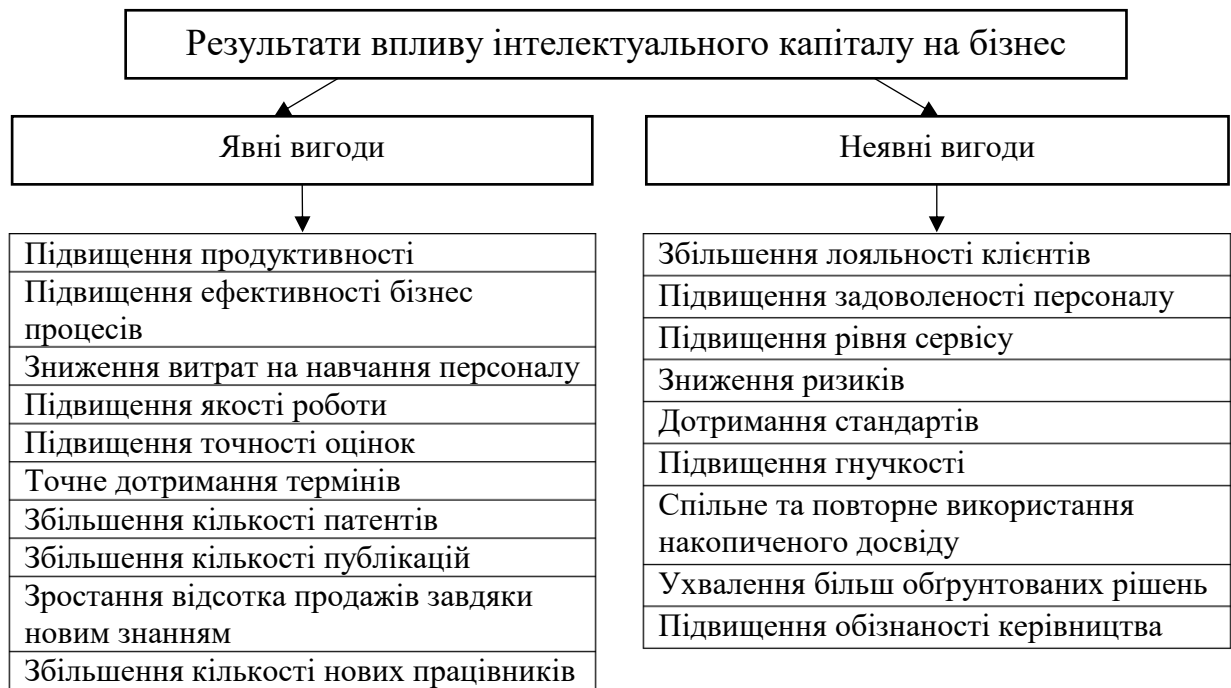


Рисунок 1.2 - Результати впливу інтелектуального капіталу на бізнес

Джерело: [3]

Основне завдання організації з управління інтелектуальним капіталом - забезпечити розвиток та ефективне використання інтелектуального капіталу. Таким чином, цілі організації з управління інтелектуальним капіталом з точки зору її основних завдань полягають у такому:

- забезпеченні ефективного функціонування інтелектуального капіталу;
- раціональному використанні кожного виду інтелектуального капіталу;
- формуванні системи управління інтелектуальним капіталом підприємства та її адаптації до внутрішньої та зовнішньої ситуації підприємства;
- створенні нормативної бази управління інтелектуальним капіталом для обґрунтування управлінських рішень;
- розподілу обов'язків між суб'єктами управління.

Функції управління інтелектуальним капіталом здійснюються за допомогою застосування відповідних методів управління [4]. Можна виділити три основні групи методів управління, що застосовуються до інтелектуального капіталу:

- організаційні – чітка організація роботи всіх елементів інтелектуального капіталу;

- економічні – ґрунтується на базових економічних законах і принципах;
- соціально-психологічні – враховується соціально-психологічне розмаїття елементів управління.

Механізм управління інтелектуальним капіталом повинен передбачати раціональне поєднання відповідних методів управління, що, в свою чергу забезпечить реалізацію функцій інтелектуального капіталу і досягнення поставлених цілей. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом як система повинен мати структуру, яка б визначала сталі зв'язки і відносини всередині нього, а також основні напрями управлінських впливів, що забезпечувало б цілісність механізму і його тотожність самому собі. Отже, обґрунтування структури механізму є одним з ключових завдань розробки його загальної концепції (рис. 1.3) [4].



Рисунок 1.3. - Підсистеми управління інтелектуальним капіталом підприємством

Джерело: [4]

Управління інтелектуальним капіталом підприємства повинно бути спрямоване на приведення у відповідність внутрішніх можливостей його

реалізації і розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком. Філософія управління інтелектуальним капіталом та сфери її реалізації подані на рис. 1.4 [31].

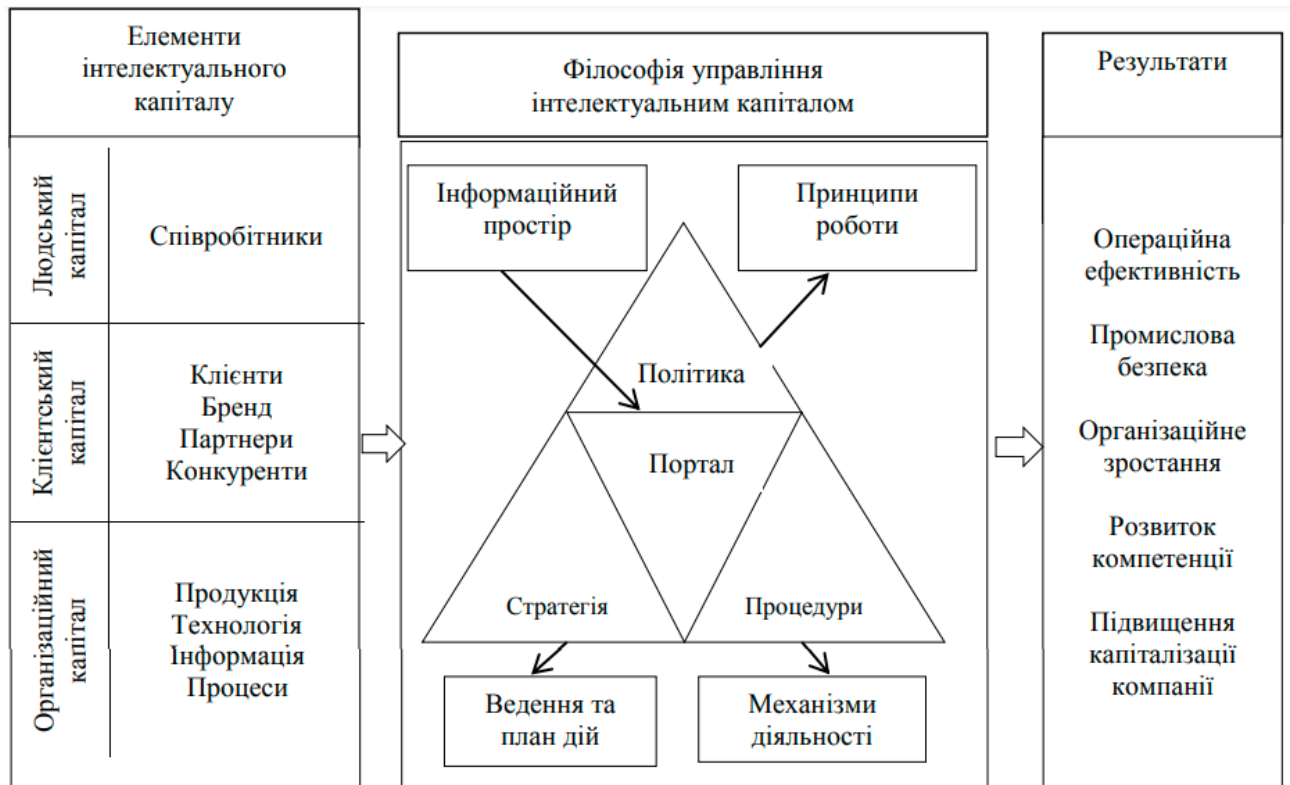


Рисунок 1.4 - Філософія управління інтелектуальним капіталом та її результати

Джерело: [31]

1. Політика організації в галузі управління знаннями. Вона встановлює цілі в галузі управління знаннями, а також способи їх досягнення. При цьому політика базується на принципах корпоративної культури організації.

2. Стратегія розвитку в галузі управління інтелектуальним капіталом. У ній описані ключові напрями розвитку сегмента, ролі учасників, а також критерії ефективності управління інтелектуальним капіталом. Стратегія розробляється на підставі стратегії розвитку організації.

3. Процедури. Для виконання стратегії всі бізнес-процеси, що реалізуються в бізнессегменті, актуалізуються і допрацьовуються в тому числі з урахуванням вимог політики.

4. Портал. Завдяки порталу забезпечується можливість єдиного

інформаційного простору для здійснення професійної діяльності працівників сегмента.

Загальна схема такого управління подана на рис. 1.5.

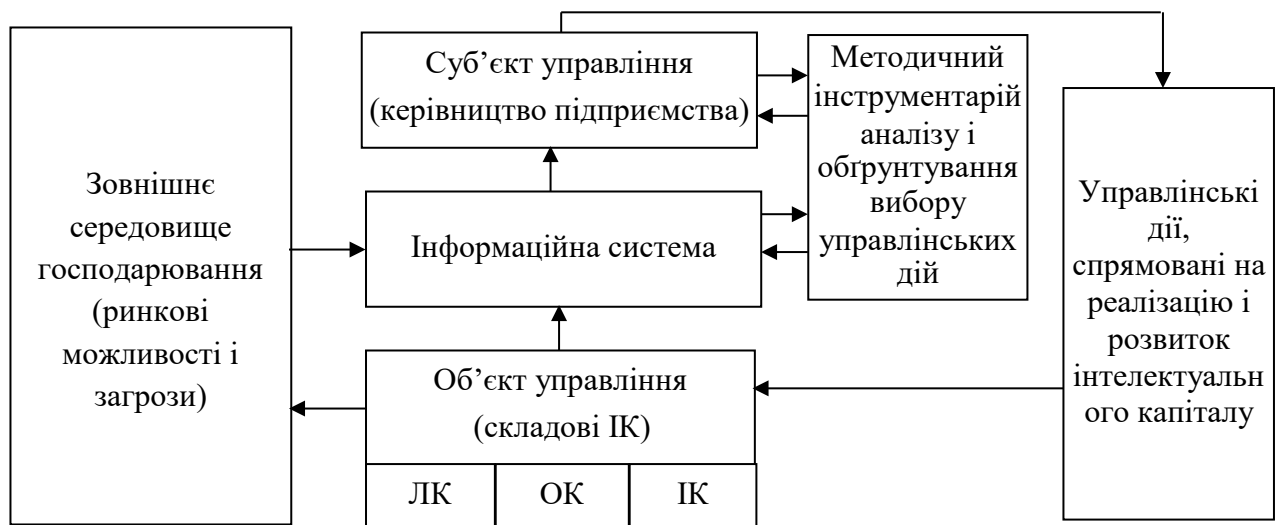


Рисунок 1.5. - Схема механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства

Джерело: [31]

Згідно зі схемою на рис. 1.5, процедури управління інтелектуальним капіталом підприємства виконуються у такій послідовності [21].

1. Шляхом співставлення характеристик зовнішнього середовища (ринкових можливостей і загроз) і внутрішнього середовища (характеристик складових підсистем інтелектуального капіталу) визначають можливі напрямки розвитку підприємства. Загалом методична база такого аналізу (SWOT-аналіз, матричні методи стратегічного аналізу та ін. є достатньо відомими і перевіреними практикою).

2. При недостатності однієї зі складових перевіряється технічна і економічна можливість, а також економічна доцільність доведення їх до належного рівня – окремо за елементами підсистем інтелектуального капіталу (з погляду потенціальної і здатної їх частин).

3. Розробляються конкретні заходи щодо доведення елементів підсистем інтелектуального капіталу до належного рівня.

4. Перевіряється результативність реалізації розроблених заходів

(управлінських дій) та вносяться необхідні корективи.

Визначена послідовність заходів може циклічно повторюватися.

Процес управління інтелектуальним капіталом передбачає [38]:

– аналіз існуючих знань підприємства, їх оновлення та кодифікація, наскільки це можливо, для кращого виконання бізнес-планів. Це стає «структурним капіталом» підприємства;

– створення психологічного клімату, у якому працівники можуть найкраще працювати, обмінюючись знаннями і досвідом;

– визначення можливих джерел надходжень, які можуть бути отримані з існуючого структурного капіталу та розробки маркетингових планів для них;

– оптимізація цінностей створення, вилучення та випуску циклів для нових та існуючих ініціатив;

– оцінка ризиків, пов'язаних із захистом інтелектуальних активів підприємства (або структурного капіталу) та використанням ефективної стратегії інтелектуальної власності для мінімізації бізнес-ризиків.

У процесі вибору стратегії управління інтелектуальним капіталом можна виділити такі кроки [38]:

– моніторинг маркетингового середовища;

– визначення ключових пріоритетів компанії;

– оцінка ключових проблем управління інтелектуальним капіталом;

– оцінка активів інтелектуального капіталу. На цьому етапі важливо визначити нереалізовані можливості зростання інтелектуального потенціалу;

– впровадження стратегії;

– перегляд контролю та стратегії.

Таким чином, для ефективного управління інтелектуальним капіталом в компанії необхідний комплексний підхід. Тільки побудова повномасштабної системи оцінки та управління інтелектуальним капіталом призведе до максимізації цінності компанії. Звичайно, так як всі компанії мають бізнес-моделі, що істотно відрізняються один від одного, не існує єдиної системи

управління інтелектуальним капіталом, яка була б максимально успішною в кожній компанії.

Інтелектуальний капітал організації потребує розвиненої системи управління, яка виступає у вигляді реально існуючої структури, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту і конкретний прояв, а функція управління інтелектуальним капіталом – практичну реалізацію [30, с. 54].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Інтелектуальний капітал – це сукупність знань, досвіду, професійної підготовки та інтуїції всіх співробітників компанії або установи (або держави). Він охоплює усталені зв'язки, інформацію у вигляді баз даних, комп'ютерні мережі, які миттєво обробляють інформацію і передають її всім співробітникам відповідних організацій, даючи змогу їм швидко й адекватно реагувати на зміни.

Сутність інтелектуального капіталу як економічної категорії полягає у прогресивному розвитку науки задля конкурентоспроможного виробництва певних товарів, послуг і доходів, підвищення рівня життя працівників, розв'язання проблеми глобального та регіонального нерівномірного розвитку на основі індивідуалізованих економічних інтересів господарюючих суб'єктів, а також різноманітних економічних агентів щодо їхнього раціонального сталого відтворення. Він визначається як система відносин. Інтелектуальний капітал характеризується вищим ступенем розвитку порівняно з уже відомими функціональними формами капіталу, критеріями якого є стійкий рівень економічного зростання суспільства та ефективність його структури.

Інтелектуальний капітал складно перевести у фінансову площину щодо людських ресурсів, тоді як для всіх інших активів організації існують стандартні критерії визначення вартості. Тому правильніше було б віднести цю економічну категорію до нефінансових активів.

На сьогодні не існує єдиної, загальновизнаної методики оцінювання інтелектуального капіталу та його окремих структурних елементів. І, зважаючи на сутнісні характеристики об'єкта дослідження, виникають сумніви щодо можливості розроблення досконалої методики. Тому виходом з подібної ситуації на сучасному етапі є комплексне використання існуючих методів та індикаторів з корекцією під особливості та потреби кожного конкретного підприємства.

Основне завдання організації з управління інтелектуальним капіталом - забезпечити розвиток та ефективне використання інтелектуального капіталу. Механізм управління інтелектуальним капіталом повинен передбачати раціональне поєднання відповідних методів управління, що, в свою чергу забезпечить реалізацію функцій інтелектуального капіталу і досягнення поставлених цілей. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом як система повинен мати структуру, яка б визначала сталі зв'язки і відносини всередині нього, а також основні напрями управлінських впливів, що забезпечувало б цілісність механізму і його тотожність самому собі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «ГЛОБАЛ СКАЙ»

2.1 Характеристика ПП «Глобал Скай»

Об'єктом дослідження було обрано ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГЛОБАЛ СКАЙ», яке, згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань засноване 21.02.1994 року, код ЄДРПОУ— 20633641. На 03.10.2023 контрагент 20633641 зареєстрований в Україні, 25006, Кіровоградська обл., місто Кропивницький [26].

Статутний капітал компанії ПП «Глобал Скай» складає 50 000 грн.

Основний вид економічної діяльності – 63.99 Надання інших інформаційних послуг.

У відповідності зі своєю метою та головними цілями створення ПП «Глобал Скай» здійснює діяльність у таких напрямках:

- телекомунікаційні послуги – послуги операторів контакт-центрів, call-центрів, центрів обслуговування телефонних викликів (вилученої інформаційної підтримки);
- послуги директ-маркетингу, поштових і електронних розсилок (E marketing), організації прямого збуту, безпосередніх продажів споживачеві, дропшипінг;
- інтерактивні (онлайн) послуги директ-маркетингу, прямого збуту, безпосередніх продажів споживачеві, цільових електронних розсилок;
- комп'ютерне програмування;
- консультування з питань інформатизації;
- рекламна діяльність;
- поліграфічна діяльність, не включена в інші угруповання;
- інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім

страхування та пенсійного забезпечення.

Приватне підприємство ПП «Глобал Скай» є юридичною особою, має статут, самостійний баланс, власні основні засоби та обігові кошти, печатку та штамп із своїм найменуванням, розрахункові та інші рахунки в установах банків України.

Метою створення підприємства є надання послуг населенню, отримання прибутку від підприємницької діяльності, задоволення матеріальних та соціально-побутових потреб засновників та працівників підприємства, вирішення соціальних питань та забезпечення зайнятості населення.

Діяльність ПП «Глобал Скай» ведеться згідно з Конституцією України [22], Кодексом законів про працю (КЗпП) України [20], відповідно до Класифікатора професій ДК 003-2010.

Нормативно-правові документи, що регламентують складові предмета соціально-трудових відносин у ПП «Глобал Скай» наступні:

- трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню і поліпшенню якості роботи, продуктивності праці, підвищенню ефективності суспільного виробництва і підвищенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих – Кодекс законів про працю України [20];
- правові та організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів – Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [17];
- правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників – Закон України «Про колективні договори і угоди» [13];
- економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірною регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій

заробітної плати – Закон України «Про оплату праці» [15];

– основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці – Закон України «Про охорону праці» [16];

– принципи, засади і механізми функціонування системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування – Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [11].

Підприємницька діяльність здійснюється на загальних підставах відповідно до Цивільного [33] та Господарського [5] кодексів України, згідно з Законами України «Про господарські товариства» [10], «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» [14], «Про захист економічної конкуренції» [12] та інші.

До основних локальних організаційно-розпорядчих документів, які врегульовують діяльність підприємства ПП «Глобал Скай» відносяться: правила внутрішнього трудового розпорядку; посадові інструкції; положення про структурні підрозділи організації; положення про добір, стимулювання та винагороду персоналу; штатний розпис; накази і розпорядження.

Основним документом для внутрішнього використання є правила внутрішнього трудового розпорядку. Цей документ розроблений роботодавцем у встановленому порядку, регламентує організацію праці і за допомогою його підприємство забезпечує дотримання трудової дисципліни та нормативну поведінку працівників.

Контроль за дотриманням Правил трудового розпорядку здійснюється адміністрацією підприємства, зокрема, працівником відділу кадрів. За порушення трудової дисципліни на працівника накладають стягнення або догану, у залежності від тяжкості проступку.

Як локальний правовий акт – колективний договір – це угода між власником і трудовим колективом про локальне регулювання трудових, виробничих та соціально-економічних відносин на підприємстві.

На сучасному етапі розвитку найважливішим, особливо для підприємств сфери послуг, є вимога – орієнтуватися на інтереси, очікування й цінності клієнта. У формулюванні місії ПП «Глобал Скай», що працює в сфері послуг, лежать наступні відомості: цільові орієнтири, сфери діяльності, філософія, можливості і способи здійснення діяльності, імідж підприємства (рис. 1.1).



Рисунок 2.1 – Місія підприємства ПП «Глобал Скай»

Джерело: складено автором за даними ПП «Глобал Скай»

ПП «Глобал Скай» діє на основі повного господарського розрахунку, самофінансування, самоокупності. Відносини з іншими організаціями і громадянами в усіх сферах діяльності здійснюється на основі договорів. ПП «Глобал Скай» несе в установленій законодавством та договорами формі і

порядку відповідальність за невиконання своїх обов'язків перед державою, постачальниками, споживачами, іншими контрагентами.

Директор підприємства, відповідно до чинного законодавства, керує всіма видами діяльності підприємства. Організовує роботу й ефективну взаємодію структурних підрозділів, забезпечує виконання підприємством завдань, відповідно до встановлених кількісних і якісних показників, всіх зобов'язань перед замовниками і банками. Вирішує всі питання в межах наданих прав і доручає виконання окремих функцій іншим посадовим особам.

Результативність усіх операцій, які виконуються підприємством, залежить, насамперед, від ставлення працівників до своїх обов'язків. Якщо вони мають високу кваліфікацію, розуміють свої завдання, готові прийти на допомогу клієнту, підприємство досягає високих результатів у маркетинговій діяльності.

Структуру персоналу ПП «Глобал Скай» за період 2019-2021рр. наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Структура персоналу ПП «Глобал Скай» за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021/2019, (осіб)	Відносне відхилення 2021/2019 (%)
Персонал всього	45	49	57	12	126
Керівники	8	9	11	3	137
Спеціалісти	37	40	46	9	124

Джерело: за даними ПП «Глобал Скай»

Аналіз показників в таблиці показав, що більшу частину компанії складають фахівці, це 80% від загальної кількості персоналу, частка керівників складає 20%. Цей факт можна пояснити специфікою роботи даної компанії. Абсолютне і відносне відхилення в порівнянні з попереднім роком, має позитивну тенденцію до зростання.

Далі наведено аналіз складу кадрів за віковою категорією (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу ПП «Глобал Скай» за 2021 р.

Групи працівників за віком	Керівники		Спеціалісти	
	Кількість	Відсоток в групі	Кількість	Відсоток в групі
До 20	-	-	-	-
20 – 30	1	9,1	40	87
30 – 40	8	72,7	4	8,7
40 – 50	2	18,8	2	4,3
Всього	11	100	46	100

Джерело: за даними ПП «Глобал Скай»

Згідно представлених даних, основна частина співробітників ПП «Глобал Скай» в 2021 році – це люди молодого віку (20 – 30 років). Саме вони є фахівцями, та складають 71% від усієї чисельності персоналу підприємства.

Динаміку кадрових процесів ПП «Глобал Скай» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка кадрових процесів ПП «Глобал Скай»

Показники	2019	2020	2021	2021/2019, %
Кількість персоналу на початок періоду, ос. .	37	45	49	132
Середня кількість персоналу	45	49	57	127
Кількість працівників, які працювали весь звітний період	23	33	35	152
Прийнято всього, ос.	15	10	14	93
Звільнено всього, ос.	7	6	8	114
- за власним бажанням	6	6	8	133
- за порушення трудової дисципліни	1	0	0	0
Кількість персоналу на кінець періоду, ос.	45	49	57	127
Коефіцієнт обороту по прийому	0,33	0,20	0,25	74
Коефіцієнт обороту по звільнення	0,16	0,12	0,14	90
Коефіцієнт сталості кадрів	0,51	0,67	0,61	120
Коефіцієнт плинності кадрів	0,13	0,12	0,14	105

Джерело: розраховано за даними ПП «Глобал Скай»

Проаналізувавши дані персоналу ПП «Глобал Скай» за останні 3 роки, можна зробити висновок, що підприємство характеризується підвищеним значенням коефіцієнтів руху. Коефіцієнт обороту по прийому працівників майже має тенденцію до зменшення (у 2021 році досягає 25%). Це є результатом статичності розвитку і стійкості персоналу. Коефіцієнт обороту по звільненню

також має тенденцію до зниження, але негативним фактом є те, що більшість працівників розірвали трудові відносини з компанією за власним бажанням. Коефіцієнт плинності кадрів на даному підприємстві вище середнього, який для невеликих компаній становить 12%. Цей показник з 13% у 2019 році збільшився до 14% у 2021 році. Висока плинність персоналу може мати різні причини, такі як незадовільні умови роботи, недостатня заробітна плата, відсутність кар'єрних можливостей або конфлікти в колективі. Цей показник може свідчити про проблеми в управлінні та потребу в удосконаленні стратегій збереження та привертання талановитих співробітників.

Для визначення готовності підприємства до реалізації інновацій використаємо систему індикаторів наведену в Додатку А. За показниками першої групи (технічний рівень) можна побачити низьку активність підприємства по капіталовкладенням в модернізацію основних засобів, що для спрямованості підприємства на інноваційний розвиток є недопустимим. Але можна також зауважити низький рівень зносу основних засобів, що дозволяє запропонувати модернізацію процесів роботи на старому обладнанні. Щодо цін на продукцію, можна стверджувати, що вони дозволяють забезпечити необхідний для розвитку рівень доходів підприємства. Щодо показників інноваційної активності підприємства - вони є не на достатньому рівні. Але можна зауважити, що капіталовкладення в інноваційну діяльність зростають, тобто можна сподіватися, що в майбутньому покращення показників є можливим. Щодо фінансового стану, то показники схильні до збільшення. При досить невеликій кількості працюючих, підприємство має високі рівні виробництва продукції / послуг та забезпечене ресурсами на високому рівні. Не виникає сумніву, що стабільний за довгий період часу розвиток підприємства передбачає високий професійний рівень управління підприємством, що відповідає показникам останньої групи.

Для демонстрації стану інноваційного розвитку ПП «Глобал Скай» доцільно провести SWOT-аналіз інноваційної діяльності (Серед проєктів – системи процесингу та он-лайн оплати, взаємодія з банками, термінальними та торговими мережами, інформаційні портали та інше. Програмні продукти

постійно вдосконалюються й налаштовуються під кожний конкретний проєкт.)
(табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу ПП «Глобал Скай»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку (2 бали) 2. Впровадження у виробництво нових видів продукції / послуг та нової технології (1 бал) 3. Ефективність організаційної структури та відповідність характеру виробництва (2 бали) 4. Міцні позиції на ринку (2 бали) 5. Наявність сучасного технологічного обладнання (3 бали) 6. Контроль якості продукції / послуг (3 бали) 7. Висока кваліфікація персоналу (3 бали)	1. Необхідність залучення кредитів та інвестицій (1 бал)
Слабкі сторони (W)	1. Низька швидкість модернізації основних засобів (3 бали) 2. Низький рівень зворотних зв'язків (1 бал) 3. Наявність невеликого асортименту відносно конкурентів (1 бал)	1. Фінансова криза (3 бали) 2. - Зменшення попиту на деякі послуги (2 бали)

Джерело: складено автором за даними ПП «Глобал Скай»

Для визначення стратегії подальшого розвитку організації розглянемо позиції в різних полях SWOT-аналізу (табл. 2.5 та 2.6)

Таблиця 2.5

Стратегічні проблеми

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. Можливість розширення виходу на нові ринки	3
	2. Впровадження нової номенклатури продукції / послуги	4
СлМ	1. Вихід на нові ринки або сегменти ринків можливий лише при залученні додаткових інвестицій	3
СіЗ	1. Шанси розширення ринків збуту підвищаться при активізації маркетингової діяльності	5
СлЗ	1. Залежність цілей та стратегій розвитку підприємства від політики не сприяє зміцненню позиції відносно конкурентів	6

Джерело: складено автором за даними ПП «Глобал Скай»

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що компанії слід розв'язувати проблеми щодо зміцнення матеріально-технічних та фінансових ресурсів, а також приділити увагу удосконаленню інформаційних ресурсів та організаційної складової інноваційного потенціалу.

Таблиця 2.6

Стратегічні альтернативи розвитку

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. Цінові переваги дають можливість розширити географію продаж	4
	2. Постійний моніторинг ринку дає можливість відслідковувати зміни в діяльності конкурентів	6
СлМ	1. Залучення інвестицій необхідно спрямувати на розробку та реалізацію нових проєктів	5
СіЗ	1. Встановлення такої договірної політики з постачальниками, яка б не спричинила непередбачених витрат	4
СлЗ	1. Цілі та стратегії розвитку підприємства доцільно зорієнтувати на потреби клієнтів компанії	5

Джерело: складено автором за даними ПП «Глобал Скай»

Після аналізу можна сказати, що підприємство і надалі намагається зайняти більш лідируючі позиції серед аналогічних компаній. Щодо вироблення інноваційної політики потрібно збільшити долю продукції, виробленої завдяки інноваційним технологіям в більшій кількості цінових сегментів.

2.2 Дослідження інтелектуального капіталу підприємства

Сучасний етап розвитку українських підприємств пов'язаний з необхідністю формування власної неформальної системи управління організаційними знаннями. Це визначає нові вимоги до системи бізнес-освіти, яка покликана не тільки забезпечувати ефективне безперервне навчання співробітників, а й створювати та управляти організаційними знаннями

підприємства, тим самим збільшуючи людський та інтелектуальний капітал підприємства в цілому.

Суть методики оцінки економічної ефективності підприємств з управління інтелектуальним капіталом полягає в оцінці складових інтелектуального капіталу з урахуванням специфічних особливостей підприємства.

Для інноваційно-орієнтованих підприємств інформація та знання є ключовими факторами конкурентоспроможності, тому характерними рисами ПП «Глобал Скай» є такі:

- нематеріальні активи - найцінніші активи організації;
- використання інформаційних технологій і систем у корпоративній діяльності підвищує здатність контролювати знаннєвий і віртуальний простір;
- вирішальну роль в успіху організації відіграє безперервний процес розвитку й оцінювання індивідуальної компетентності співробітників;
- становище організації залежить насамперед від її ділової репутації, яка визначається гудвілом - ключовою частиною клієнтського капіталу організації.

Для оцінки інтелектуального капіталу компанії ПП «Глобал Скай» можна використовувати коефіцієнт Q Тобіна і метод VAIC.

У першому випадку ринкова капіталізація компанії порівнюється з вартістю її чистих активів під час ринкової оцінки; у другому випадку сума ринкових цін акцій і облігацій компанії порівнюється з відновною вартістю активів компанії, "очищених" від поточних (тобто короткострокових) зобов'язань перед кредиторами.

Для розрахунку показника Q Тобіна за період 2019-2021 рр. використовується бухгалтерська звітність ПП «Глобал Скай» (Додаток Б) і звіт про прибутки та збитки (Додаток В). У таблиці 2.7 наведено значення показників і коефіцієнтів, необхідних для розрахунку Q Тобіна. Коефіцієнт Q Тобіна розраховується за прямим методом і формулою [28]:

$$Q = \frac{\text{Ринкова капіталізація організації}}{\text{Балансова вартість активів організації}}, \quad (2.1)$$

де Q – коефіцієнт Тобіна.

Ринкова вартість компанії ПП «Глобал Скай» може бути розрахована трьома способами:

1. Майновий (витратний) підхід (Asset-based approach). Згідно з витратним підходом, вартість підприємства розраховується як сума вартості всіх активів (наприклад, основних засобів, запасів, дебіторської заборгованості, нематеріальних активів), що становлять єдиний майновий комплекс, за вирахуванням зобов'язань. Основним джерелом інформації для цього підходу є бухгалтерський баланс підприємства [43].

$$EV = \text{Сума витрачених ресурсів на створення активів} - \text{Пасиви} \quad (2.2).$$

2. Підхід DCF approach (дохідний підхід) до оцінки компаній NPV визначається як сума дисконтованого грошового потоку за певний період (Discounted Cash Flow), і кінцевої вартості з урахуванням інвестицій (Terminal Value).

$$EV = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+r)^t}, \quad (2.3)$$

де n – період, за який існують прогностичні значення грошових потоків;

r – ставка дисконтування з урахуванням ризику і вартості капіталу;

FCF_t – чистий грошовий потік, доступний компанії в періоді t .

Грошовий потік (FCF) розраховується за такою формулою [43]:

$$FCF = EBIT \times (1 - tax) - (CAPEX - \text{Амортизація}), \quad (2.4),$$

де EBIT (earnings before interest and taxes) – прибуток до вирахування податків і відсотків по кредиту; tax – ефективна ставка оподаткування;

$CAPEX$ (capital expenditures) – інвестиційні витрати на покупку основних фондів, а також витрати з обслуговування кредитів на їх придбання.

3. Оцінка компаній на основі ринкового підходу. У рамках ринкового

підходу (Market approach) вартість підприємства розраховується на основі результатів порівняння з іншими аналогічними підприємствами. Такі підприємства мають перебувати в тій самій галузі, що й оцінюваний бізнес, або в галузі, що зазнає впливу тих самих економічних чинників. Серед ринкових підходів найчастіше використовують такі методи [43]:

- порівняння мультиплікаторів;
- порівняння оборотів (угод).

Для розрахунку вартості організації було обрано дохідний метод, як такий, що найбільше підходить для ПП «Глобал Скай».

1. Розрахунок норми дисконту.

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

Річна норма дисконту (r) 2019р. = 20% + 24,9% + 3% = 47,9%.

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

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

2. Розрахунок середньо-квартальної норми дисконту:

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

$$r_k = \left(\sqrt[k]{\left(1 + \frac{r}{100}\right)} - 1 \right) \times 100\%, \quad (2.5)$$

де r_k – перерахований дисконт;

r – річний дисконт, %;

k – кількість періодів перерахунку в році.

Норма дисконту поквартальна та розрахунок чистого грошового потоку за 2019-2021 рр. для ПП «Глобал Скай» представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок дисконту та чистого грошового потоку організації
 ПП «Глобал Скай» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Квартал	2019 р.			
	1	2	3	4
Норма дисконту	1	0,9	0,82	0,75
ЕВІТ	46231,225	46231,225	46231,225	46231,225
Ставка податку на прибуток	18%	18%	18%	18%
Капітальні інвестиції	2798,85	2798,85	2798,85	2798,85
Амортизація	505,65	505,65	505,65	505,65
FCF	35616,40	35616,40	35616,40	35616,40
Квартал	2020 р.			
	1	2	3	4
Норма дисконту	1	0,88	0,78	0,69
ЕВІТ	65225,60	65225,60	65225,60	65225,60
Ставка податку на прибуток	18%	18%	18%	18%
Капітальні інвестиції	5244,875	5244,875	5244,875	5244,875
Амортизація	1915,825	1915,825	1915,825	1915,825
FCF	50155,94	50155,94	50155,94	50155,94
Квартал	2021 р.			
	1	2	3	4
Норма дисконту	1	0,91	0,84	0,77
ЕВІТ	100548,05	100548,05	100548,05	100548,05
Ставка податку на прибуток	18%	18%	18%	18%
Капітальні інвестиції	9530,175	9530,175	9530,175	9530,175
Амортизація	5164,475	5164,475	5164,475	5164,475
FCF	78083,70	78083,70	78083,70	78083,70

Джерело: розраховано автором за даними ПП «Глобал Скай»

Розрахувавши та представивши всі показники в табл. 2.7 необхідно провести оцінку вартості компанії ПП «Глобал Скай» за період 2019-2021 рр.. Це сума грошових потоків, дисконтованих з урахуванням ризику, інфляції та дохід інвестора (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок вартості компанії ПП «Глобал Скай» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Квартал	1	2	3	4	Всього
2019 рік	35616,40	32054,76	29205,45	26712,30	123588,92
2020 рік	50155,94	44137,23	39121,63	34607,60	168022,41
2021 рік	78083,70	71056,17	65590,31	60124,45	274854,63

Джерело: розраховано автором за даними ПП «Глобал Скай»

Далі необхідно розрахувати Q Тобіна - коефіцієнт, що характеризує інвестиційну привабливість компанії ПП «Глобал Скай» за період 2019-2021 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Розрахунок коефіцієнта Тобіна в компанії ПП «Глобал Скай» за період 2019-2021 рр, тис. грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Ринкова капіталізація ПП «Глобал Скай»	123588,92	168022,41	274854,63
Балансова вартість активів організації ПП «Глобал Скай»	163357,30	112695,80	130569,60
Значення Q Тобіна	0,76	1,49	2,11

Джерело: розраховано автором за даними ПП «Глобал Скай»

На підставі отриманих показників можна зробити висновок, що ПП «Глобал Скай» ефективно створює інтелектуальний капітал: у 2020-2021рр. значення Q Тобіна перевищило 1, що дає змогу ПП «Глобал Скай» гідно конкурувати з іншими вітчизняними компаніями в цьому сегменті. Організація з кожним роком підвищує свою вартість, але їй необхідно приділяти більше уваги та вкладати більше зусиль у розвиток інтелектуального капіталу.

Другий метод оцінки інтелектуального капіталу – інтелектуальна додана вартість (VAIC). Модель коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості розробив Анте Пулик у 1998 році. Це методика оцінки вартості, генерованої інтелектуальним капіталом в процесі виробництва і комерціалізації продукції (робіт, послуг) підприємства, тобто ефективності його використання, а не вартості самого інтелектуального капіталу. Чим краще організація використовує свій потенціал, тим вищий коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості. Формула для розрахунку має наступний вигляд:

$$VAIC = HCE + SCE + CEE, \quad (2.6)$$

де *HCE* – ефективність людського капіталу;

SCE – ефективність структурного капіталу;

CEE – ефективність зайнятого капіталу.

Методика включає такі етапи розрахунку: розрахунок валової доданої вартості; визначення ефективності використання фізичного та фінансового капіталу (коефіцієнт доданої вартості за капіталом); визначення ефективності людського капіталу (коефіцієнт доданої вартості за людським капіталом, що показує, скільки доданої вартості створюється на грошову одиницю, витрачену на оплату праці); визначення структурного капіталу підприємства, визначення ефективності структурного капіталу (відносна частка доданої вартості, що створюється на загальну вартість продукції підприємства); інтелектуальний капітал (відносна частка доданої вартості) Пропонується характеризувати цей потенціал визначенням частки доданої вартості в загальній вартості продукції підприємства та коефіцієнта доданої вартості за рахунок інтелектуального капіталу [42].

Основні показники для визначення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Основні показники для визначення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості

Показники	Умовне позначення	Умовні одиниці	Значення		
			2019	2020	2021
Загальний дохід	Output	тис. грн.	441742,2	356761,00	514128,00
Вартість купленого матеріалу, сервісу	Input	тис. грн.	256817,30	95858,10	111935,80
Людський капітал	НС	тис. грн.	21654,07	22343,21	31692,50
Балансова вартість чистих матеріальних активів організації	СЕ	тис. грн.	163357,30	112695,80	110569,60

Джерело: розраховано автором за даними ПП «Глобал Скай»

1. Додана вартість організації розраховується за формулою [42]:

$$VA = Output - Input, \quad (2.7)$$

де VA – додана вартість;

$Output$ – загальний дохід;

$Input$ – вартість купленого матеріалу, сервісу.

2. Ефективність людського капіталу розраховується за формулою [42]:

$$HCE = \frac{VA}{HC} , \quad (2.8)$$

де HCE – ефективність людського капіталу;

VA – додана вартість;

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

Ефективність структурного капіталу визначається:

$$SC = VA - HC, \quad (2.9)$$

де SC – структурний капітал;

VA – додана вартість;

HC – людський капітал.

3. Визначаємо ефективність структурного капіталу за формулою [42]:

$$SCE = \frac{SC}{VA} , \quad (2.10)$$

де SCE – структурний капітал.

4. Розраховуємо ефективність інтелектуального капіталу за формулою [42]:

$$ICE = HCE + SCE , \quad (2.11)$$

де ICE – ефективність інтелектуального капіталу.

5. Розраховуємо ефективність задіяного капіталу [42]:

$$CEE = \frac{VA}{CE} , \quad (2.12)$$

де CEE – ефективність задіяного капіталу;

CE – балансова вартість чистих матеріальних активів організації.

6. Розраховуємо $VAIC$ [42]:

$$VAIC = ICE + CEE, \quad (2.13)$$

Провівши усі розрахунки інтелектуального коефіцієнта доданої вартості занесемо показники у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунки інтелектуального коефіцієнта доданої вартості, тис. грн.

Показники	Умовне позначення	Значення		
		2019	2020	2021
Додана вартість	VA	184924,90	260902,90	402192,20
Ефективність людського капіталу	HCE	8,54	11,68	12,69
Значення структурного капіталу	SC	163270,83	238559,69	370499,70
Ефективність структурного капіталу	SCE	0,883	0,914	0,921
Ефективність інтелектуального капіталу	ICE	9,42	12,59	13,61
Ефективність задіяного капіталу	CEE	1,13	2,32	3,64
Інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості	$VAIC$	10,55	14,91	17,25

Джерело: розраховано автором за даними ПП «Глобал Скай»

Можна зробити такі висновки. Цей метод дає змогу визначити вплив кожного компонента інтелектуального капіталу на діяльність організації.

Значення показника ефективності структурного капіталу (SCE) організації ПП «Глобал Скай» дорівнювало 0,883 в 2019 р. та 0,921 у 2021 р, отже, 1000 грн. доданої вартості, в середньому, приносила компанії 883 грн. і 921 грн. структурного капіталу відповідно. Це значить, що структурний капітал використовується в на досліджуваному підприємстві досить ефективно.

Величина показника ефективності людського капіталу (HCE) у ПП «Глобал Скай» становила 8,54 в 2019 р. та 12,69 у 2021 р., тобто 1000 грн., вкладена в людський капітал, принесла компанії 8540 грн. та 12690 грн. доданої вартості відповідно. Отриманий результат є високим і говорить про роботу в організації висококваліфікованих кадрів.

Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості ($VAIC$) в ПП «Глобал Скай» склав 10,55 в 2019 р. та 17,25 в 2021 р. Тобто загальний внесок матеріальних і

нематеріальних активів у додану вартість організації склав 10550 грн. в 2019 р. та 17250 грн. в 2021 р..

Після оцінки інтелектуального капіталу за двома методами (Q Тобіна та метод VAIC), спостерігаємо однакову тенденцію до зростання за досліджуваний період 2019-2021 рр.. Перший метод показав наскільки ПП «Глобал Скай» є привабливою для інвестування починаючи з 2020р. В 2019 році значення було менше 1, дорівнювало 0,76, що говорить про негативне значення. За методом Анте Пулик, другим, аналізуємо ефективність використання інтелектуального капіталу яка збільшилась з 9,42 в 2019 році і до 13,61 в 2021 році.

Таким чином, ефективність використання інтелектуального капіталу в організації знаходиться на достатньому рівні в порівнянні з аналогічними українськими підприємствами. Інтелектуальний капітал організації не складається з окремих частин - людського, структурного та клієнтського капіталу, а є результатом їхньої взаємодії: знання та компетенції співробітників ПП «Глобал Скай» (людський капітал) втілюються в процесах організації та відносинах із партнерами (структурний капітал), що своєю чергою створює підґрунтя для стійких, довгострокових відносин (клієнтський капітал). Співпраця з клієнтами та партнерами допомагає накопичувати досвід, розвивати знання та компетенції співробітників і створювати бази даних. Таким чином, в організації відбувається круговий рух частин інтелектуального капіталу: від людського до клієнтського і навпаки.

2.3 Аналіз ефективності управління інтелектуальним капіталом на підприємстві

Ключ до успішних інновацій - збільшення інтелектуального капіталу ПП «Глобал Скай» і стимулювання розробки та впровадження інновацій. Керівництво компанії пов'язує збільшення інтелектуального капіталу зі створенням системи управління знаннями (СУЗ), яка дасть змогу мобілізувати

знання співробітників і перетворити їх на конкурентний актив. У цьому підрозділі аналізуються основні проблеми, з якими компанія стикається під час впровадження СУЗ.

Загалом система управління знаннями в організації ПП «Глобал Скай» перебуває на ранній стадії формування. Знання в організації накопичуються тільки ситуативно, коли вони необхідні для вирішення конкретного виробничого завдання. Тому в ПП «Глобал Скай» використовуються лише окремі елементи СУЗ (доступ до інформаційних ресурсів Інтернету, навчання та розвиток корпоративної культури). Директор і керівники підрозділів усвідомлюють необхідність розвитку СУЗ, зокрема розроблення стратегії розвитку знань.

Розглянемо структуру організаційних знань у ПП «Глобал Скай», представлену в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Структура організаційних знань в ПП «Глобал Скай»

Особистісний рівень	Професійні знання працівників, їх 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, спільні рішення та інші нормативні документи

Джерело: складено автором за даними ПП «Глобал Скай»

Аналізуючи інформацію, представлену в таблиці 2.12, можна дійти висновку, що ПП «Глобал Скай» визнає особистий розвиток своїх співробітників, але професійний розвиток не враховується в чинній системі оцінювання персоналу і не заохочується керівництвом. Для співробітників ІТ-відділу створено корпоративну бібліотеку, що містить найважливішу науково-технічну інформацію за їхньою спеціальністю. Відділ зв'язків з громадськістю кожен місяць випускає корпоративний дайджест. Дайджест містить новини про те, що сталося всередині організації, а також про діяльність компанії у зовнішньому середовищі.

Для наочного розуміння як функціонує система управління корпоративних знань, розглянемо рис. 2.2



Рисунок 2.2 - Система управління знаннями в організації
ПП «Глобал Скай»

Джерело: складено автором за даними ПП «Глобал Скай»

Наявна система управління знаннями в ПП «Глобал Скай» охоплює такі підсистеми, як розробка політики якості, управління людськими та інформаційними ресурсами (база даних і документообіг), планування (бюджет, операційні та інвестиційні плани), маркетинг і політика продажів. Однак рівень їхнього розвитку істотно різниться. Підсистема політики у сфері якості перебуває на високому рівні. Це пов'язано з тим, що компонент стандартизації та сертифікації є важливим для ІТ-компаній, і керівництво приділяє йому велику

увагу. Управління базами даних і документообіг також перебувають на досить високому рівні, що характерно для ІТ-компаній. Щорічно планується бюджет організації, складаються плани робіт і, за необхідності, плани розвитку та інвестицій. Однак управління людськими ресурсами перебуває на незадовільному рівні, і вдосконалення цієї підсистеми розглядається як основний ресурс для розвитку системи управління знаннями компанії.

В даний час керівництво ПП «Глобал Скай» вважає основними об'єктами системи управління знаннями наступні:

- 1) людські ресурси;
- 2) інформаційні та технологічні елементи;
- 3) організаційну культуру.

Проаналізуємо характеристики цілей СУЗ компанії ПП «Глобал Скай».

Управління інтелектуальним капіталом має насамперед соціальний характер. Тому ефективне управління інтелектуальним капіталом нерозривно пов'язане з управлінням людськими ресурсами, тобто з формуванням кадрової політики в компаніях. У рамках кадрової політики особливо важливим моментом є формування стратегій управління інтелектуальним капіталом організації.

Кадрова політика компанії спрямована на створення належних і безпечних умов праці, щоб кожен співробітник міг реалізувати свій професійний потенціал.

Пріоритети кадрової політики в ПП «Глобал Скай» наступні:

- відбір на етапі прийому на роботу за допомогою тестів на професійну та психологічну придатність;
- управління трудовою кар'єрою;
- активізація творчого потенціалу співробітників.

Однак у кадровій політиці ПП «Глобал Скай» існує низка проблем:

- 1) керівництво організації не дотримуються політики, згідно з якою людський капітал є найвищою цінністю для організації. Необхідність інвестувати в програми розвитку персоналу не є пріоритетом. Це призводить до значної плінності кадрів;
- 2) найм більшої кількості співробітників, ніж необхідно для реалізації

проектів і повноцінного функціонування організації, призводить до марнотратства, оскільки фахівці не задіяні;

3) нездатність виробити єдину організаційну кадрову політику, оскільки такими питаннями, як охорона праці, оплата праці та правові питання виробничих відносин, займаються співробітники різних підрозділів.

Формування інтелектуального капіталу пов'язане з реалізацією ефективного процесу найму, який має бути спрямований на підвищення продуктивності та прибутку організації. Водночас ефективний процес добору персоналу є одним із чинників, що сприяють створенню системи ефективного використання інтелектуального капіталу, і необхідно вживати заходів, спрямованих на підтримання вартості інтелектуального капіталу на оптимальному рівні та збільшенні інтелектуального капіталу організації.

Необхідно приділяти більше уваги тестуванню та співбесіді на професійні якості, використовувати сучасні методи професійної експертизи для визначення професійності кандидата, його творчих здобутків та ставлення до обміну знаннями з колегами. Однак нині процес підбору персоналу в ПП «Глобал Скай» не вирізняється професіоналізмом. Професійна недбалість, психологічна невлаштованість і невміння адаптуватися до екстремальних ситуацій призводять до зривів і затримок проєктів. Наслідками таких ситуацій є матеріальні витрати, невдоволення клієнтів і, в гіршому випадку, втрачання замовлення.

Одним з основних напрямків реалізації стратегічних цілей ПП «Глобал Скай» повинно стати – ставлення до свого персоналу як до основи організації, її головної цінності та джерела благополуччя.

Основними цілями організації ПП «Глобал Скай» в галузі управління людськими ресурсами повинні стати:

- розвиток економічних та соціальних умов для підвищення продуктивності праці, трудової активності та підприємницької ініціативи;
- реформування виробничих відносин, мотивуючи працівників і підвищуючи їхню зацікавленість у якості своєї роботи;
- впровадження надійних механізмів, що забезпечують дотримання

компанією правових гарантій, що надаються працівникам, включно зі своєчасною та повною оплатою праці, соціальним страхуванням, охороною праці, умовами та тривалістю робочого часу.

Основними критеріями відбору є професіоналізм кваліфікації, рівень освіти, здатність ефективно працювати, досвід роботи в даній галузі знань і відповідність профілю посади, на яку претендує кандидат. Для підвищення рівня кадрового планування необхідно:

- удосконалення процесів найму з використанням передових технологій і конкурсного відбору персоналу;
- професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації;
- забезпечення взаємозв'язку та збалансованості випереджаючого, з урахуванням трьох місяців, кадрового планування фінансових, виробничим, технічним планами, планом реформування технічного розвитку;
- впровадження комплексного поточного плану за всіма процесами управління персоналом на основі аналізу: рівня освіти персоналу, демографічної ситуації на підприємстві; плинності кадрів, невиходів на роботу, трудовтрат з поважних причин і інших чинників.

У ПП «Глобал Скай» навчання та набуття необхідних знань і навичок використовується в трьох основних випадках. По-перше, коли людина приймається в організацію. По-друге, коли співробітник призначається на нову посаду або отримує нове завдання. По-третє, коли під час перевірки (оцінювання) з'ясовується, що співробітнику не вистачає певних навичок для ефективного виконання роботи.

Нині компанія ПП «Глобал Скай» пропонує такі форми навчання:

1) тренінг - відвідують менеджери з персоналу та менеджери з продажу. Співробітники можуть відвідувати тренінги за згодою свого керівника та генерального директора.

2) семінари - відвідують співробітники бухгалтерії, діловоди, співробітники відділу інформаційної безпеки та перевірки стандартів якості, співробітники відділу ЗЕД.

3) консультації зі співробітниками наукових та освітніх установ.

4) самоосвіта.

Отже компанія проводить традиційне навчання, спрямоване переважно на розширення явних знань. Витрати на навчання персоналу в компанії складають лише 0,2% від фонду заробітної плати. Даний показник в середньому по галузі складає 4-10%, що свідчить про потребу в збільшенні витрат на навчання.

Проаналізувавши ефективність системи управління інтелектуальним капіталом на підприємстві ПП «Глобал Скай» виявлено ряд недоліків представлених в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Недоліки ефективності системи управління інтелектуальним капіталом

ПП «Глобал Скай»

Складові	Проблеми
1	2
Стратегія управління знаннями	<ul style="list-style-type: none"> • Керівництво ПП «ГЛОБАЛ СКАЙ» тільки починає усвідомлювати необхідність розроблення системи управління організаційними знаннями як інструменту підвищення інтелектуального капіталу організації. Заходи, що робляться в цьому напрямі, відповідають стратегії кодифікації.
Людські ресурси	<ul style="list-style-type: none"> • Керівництво не притримуються політики, що найвищою цінністю для організації є людський капітал, хоча і декларують її. Необхідність інвестувати в програми розвитку персоналу не є для керівництва пріоритетом. Одним із наслідків цього є досить значна плінність кадрів; • Через наймання більшої кількості працівників, ніж необхідно для реалізації проектів та повноцінного функціонування організації, стає можливими ситуація, коли інтелектуальний потенціал висококваліфікованих спеціалістів не задіюється в повній мірі в компанії марно витрачає кошти на оплату праці; • Питання кадрової політики, такі як безпека праці, оплата праці, правові питання трудових відносин, опрацьовують люди з різних підрозділів, що не дає змогу створити єдину кадрову політику організації; • Адаптація та навчання новачків відбувається неефективно; • В організації витрати на навчання персоналу порівняно з галузевими показниками є незначними. Керівництво неохоче інвестує в розвиток ключового персоналу; • Ефективно використовується колективний та індивідуальний досвід персоналу; • Недооцінка персоналу і професійних якостей. Передача знань від експертів до менш досвідчених працівників не мотивується; • У навчанні персоналу переважають методи традиційного навчання.

Продовження табл. 2.13

1	2
Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> • Розробленням інновацій займається відділ НДДКР з 8 працівників. Залучення до інноваційної діяльності управлінського персоналу, менеджерів з продажу, IT-персоналу не є достатнім; • Існують проблеми комунікаційних бар'єрів між підрозділами. Основними бар'єрами комунікації є: індивідуальні бар'єри; соціально-культурні бар'єри; міжособистісні бар'єри; організаційні бар'єри.
Корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідає стратегії кодифікації знань, тобто спрямована на діяльність персоналу в режимі «людина-машина». Така організаційна культура сприяє накопиченню та архівації інформаційно-знанневих ресурсів, однак не в повній мірі відповідає потребам компанії у створенні нового знання через вільний обмін знаннями, дискусії, обговорення і спільну діяльність;
Інформаційна складова	<ul style="list-style-type: none"> • Спостерігається інформаційна перевантаженість персоналу – ресурси неактуальні, невідомі співробітникам, значна частка робочого часу витрачається на пошук потрібної інформації; • Ресурси неактуальні; • Відсутність каталогів; • Не всі співробітники мають доступ до архівної інформації; • Стратегія кодифікації базується на формуванні масиву знань і відповідних пошуково-довідкових системах без прив'язки їх до фахівців, які їх генерували.

Джерело: складено автором за результатами дослідження

Таким чином, система управління інтелектуальними активами на підприємстві потребує удосконалення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Об'єктом дослідження було обрано приватне підприємство «Глобал Скай», що засноване у 1994 року. Основним видом економічної діяльності є надання інформаційних послуг.

Для визначення готовності підприємства до реалізації інновацій було використано систему індикаторів наведену в Додатку А. За показниками першої групи (технічний рівень) можна побачити низьку активність підприємства по капіталовкладенням в модернізацію основних засобів, що для спрямованості

підприємства на інноваційний розвиток є недопустимим. Але можна також зауважити низький рівень зносу основних засобів, що дозволяє запропонувати модернізацію процесів роботи на старому обладнанні. Щодо цін на продукцію, можна стверджувати, що вони дозволяють забезпечити необхідний для розвитку рівень доходів підприємства. Щодо показників інноваційної активності підприємства - вони є не на достатньому рівні. Але можна зауважити, що капіталовкладення в інноваційну діяльність зростають, тобто можна сподіватися, що в майбутньому покращення показників є можливим. Щодо фінансового стану, то показники схильні до збільшення. При досить невеликій кількості працюючих, підприємство має високі рівні виробництва продукції / послуг та забезпечене ресурсами на високому рівні. Не виникає сумніву, що стабільний за довгий період часу розвиток підприємства передбачає високий професійний рівень управління підприємством.

Після оцінки інтелектуального капіталу за двома методами (Q Тобіна та метод VAIC), спостерігаємо однакову тенденцію до зростання за досліджуваний період 2019-2021 рр.. Перший метод показав на скільки ПП «Глобал Скай» є привабливою для інвестування починаючи з 2020р. В 2019 році значення було менше 1, дорівнювало 0,76, що говорить про негативне значення. За методом Анте Пулик, другим, аналізуємо ефективність використання інтелектуального капіталу яка збільшилась з 9,42 в 2019 році і до 13,61 в 2021 році. Таким чином, ефективність використання інтелектуального капіталу в організації знаходиться на достатньому рівні в порівнянні з аналогічними українськими підприємствами. Інтелектуальний капітал організації не складається з окремих частин - людського, структурного та клієнтського капіталу, а є результатом їхньої взаємодії: знання та компетенції співробітників ПП «Глобал Скай» (людський капітал) втілюються в процесах організації та відносинах із партнерами (структурний капітал), що своєю чергою створює підґрунтя для стійких, довгострокових відносин (клієнтський капітал). Співпраця з клієнтами та партнерами допомагає накопичувати досвід, розвивати знання та компетенції співробітників і створювати бази даних. Таким чином, в організації відбувається

круговий рух частин інтелектуального капіталу: від людського до клієнтського і навпаки.

Проаналізувавши ефективність системи управління інтелектуальним капіталом на підприємстві ПП «Глобал Скай» виявлено ряд недоліків, тому система потребує удосконалення.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ АКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «ГЛОБАЛ СКАЙ»

3.1 Розробка та впровадження заходів формування та ефективного використання інтелектуального капіталу підприємства

На сьогоднішній день поняття «інтелектуальний капітал», як зазначалось у першому розділі, грає ключову роль у сучасному суспільстві та демонструє значний розвиток. Протягом останнього століття цей ресурс досяг вражаючих успіхів. Інтелектуальний капітал ґрунтується на інтелектуальній власності, яка є результатом творчої діяльності і пошуку, що може бути об'єктивованим та відтвореним. Ця власність включає в себе об'єкти промислової власності, авторські та суміжні права, а також інші інтелектуальні активи. Проте розвиток інтелектуального капіталу підприємств і окремих його складових сповільнюється через недостатньо розвинуту ринкову інфраструктуру, особливо у сфері дослідження ринку. Послуги, надані наявними на ринку структурами, або не відповідають потребам підприємств, або є надто витратними. Сьогодні світова промислова економіка відводить важливе місце інтелектуальній економіці, де ключовим динамічним фактором є сила ідей. Досвід показує, що в економіці, що базується на ідеях, різко зростає ймовірність успішних проривів. Наприклад, частка інвестицій у інформаційні технології в США зросла у три рази з 1960 року. Обсяг капіталовкладень постійно збільшується, що відбувається за рахунок зростання добробуту та нової культури інвестування.

Однак, наявність відповідних зовнішніх умов для формування та розвитку інтелектуального капіталу є лише початковим кроком, щоб він міг стати дійсною динамічною силою в розвитку підприємств і забезпечити їх конкурентоспроможність. Управлінському персоналу підприємства слід усвідомити ключову роль інтелектуального капіталу і розробити ефективні стратегії для його розвитку. Серед них важливо стимулювати процеси

ефективного накопичення, поширення та використання знань, підвищення кваліфікації, розвитку навичок саморозвитку, планування кар'єрних шляхів працівників, формування кадрового резерву та розвитку колективних навичок праці. Ніяке підприємство не може претендувати на 100% інтелектуального капіталу, і це становить одну з його ключових проблем. Інші підприємства можуть використовувати цей капітал, тому особливу увагу слід звертати на зберігання та накопичення інтелектуального капіталу. З впровадженням інноваційних технологій інші фірми можуть використовувати інтелектуальний капітал одного підприємства для поліпшення свого власного, що створює найважливішу конкурентну перевагу у сучасному бізнесі. Перетворення інтелектуального капіталу в інноваційний продукт, придатний для виробництва і ринку, є найскладнішим етапом в ланцюгу від науки і винахідника до споживача. У цьому процесі необхідно враховувати доміанти ринку, потреби споживача і мати досвід технологічного підприємництва.

Інтелектуальний капітал відрізняється від інших ресурсів тими особливостями, які впливають на формування вартості та конкурентної переваги підприємства. По-перше, ефективне використання інтелектуального капіталу може допомогти зменшити витрати на матеріальні ресурси або максимізувати їхню ефективність. Крім того, можливості розвитку інтелектуального капіталу є нескінченними, у той час як у разі матеріальних ресурсів підприємство може зіткнутися з обмеженнями їхнього подальшого використання.

Проведений аналіз ефективності системи управління інтелектуальними активами ПП «Глобал Скай» виявив можливості та необхідність удосконалення її складових.

Існуюча система управління знаннями ПП "Глобал Скай" має наступні характеристики:

- 1) використовує новітні інформаційні технології, як основні засоби так і інформаційні інфраструктури;
- 2) знання спрямовані на збір та обробку оперативної та стратегічної інформації для прийняття управлінських рішень за допомогою комп'ютерних та

програмних засобів;

3) знання використовуються для вдосконалення невиробничих процесів (бізнес-процесів) організації - реінжиніринг бізнес-процесів (організаційна структура, управлінські заходи);

4) компанія накопичила значний досвід у традиційних проєктних дослідженнях і розробках. Ці НДДКР зосереджені на технічних процесах розробки та виробництва різноманітних зразків, програмного забезпечення, розвитку сервісів, удосконаленні існуючих модулів, програм тощо.

В менеджменті управління знаннями є дві основні стратегії. Виходячи з аналізу систем управління знаннями, було виявлено, що у досліджуваній організації дотримуються стратегії кодифікації.

Стратегія кодифікації розглядає знання як продукт, який може бути відчужений від людей (носіїв знань), переданий, збережений і використаний організацією відповідно до поставлених цілей. Стратегія впроваджує підхід «людина – документ» та організовує явні знання співробітників у вигляді документів, звітів, баз даних і файлів, щоб усі зацікавлені сторони мали швидкий доступ до знань. Ця стратегія спрямована переважно на розвиток інформаційнознаннєвого ресурсу. Об'єкти знань детально описані та структуровані в довідково-пошуковій системі. Це дає можливість організувати діяльність на основі рішень і підходів, розроблених у минулому, які можна повторно використовувати для значного зниження вартості послуг.

Очевидно, що використання одних лише технологій не забезпечує достатньо ефективного обміну інформацією та знаннями. Тому для подальшого збільшення інтелектуального капіталу компанії необхідно створити умови для переходу до стратегії персоналізації в управлінні знаннями. Ця стратегія передбачає створення другого покоління систем управління знаннями, на відміну від нинішніх систем управління знаннями в ПП «Глобал Скай».

Стратегія персоналізації передбачає розширення комунікації між людьми, що дає змогу співробітникам спілкуватися, обмінюватися досвідом, обговорювати і консультиватися за результатами досліджень. Це спрямовано на

передачу неявних (таситних) знань, які важко вивести за межі компанії. Антропоморфні стратегії спрямовані на створення мереж фахівців з унікальними компетенціями. Знання передаються і накопичуються під час діалогу, мозкових штурмів і консультацій. Знання, інформацію та досвід також передають телефоном, електронною поштою та за допомогою відеоконференцій. Використання стратегій персоналізації полегшує обмін технічними знаннями, необхідними для реалізації інноваційних проєктів. У кожного інженера або технічного фахівця має бути план зустрічей із представниками інших відділів, спеціально розроблений для обміну досвідом.

Така мережа будується за рахунок активного переміщення співробітників (тимчасових і постійних) у різні відділи, створення референтної системи для всіх співробітників, що сприяє активній взаємодії між фахівцями, і призначення відповідальних за організацію комунікації та обміну знаннями. Водночас управління персоналом ґрунтується на ретельному доборі вже сформованих спеціалістів із високими творчими та аналітичними здібностями.

Порівняльна характеристика стратегій персоналізації та кодифікації наведена в табл. 3.1.

У глобальному управлінні знаннями ПП «Глобал Скай» видається доцільним дотримуватися стратегії персоналізації як основної і використовувати стратегію кодифікації як допоміжну.

Застосування нових стратегій необхідне для активізації процесу створення та обміну неявними знаннями, згуртування команд і скорочення часу розроблення та реалізації проєктів. Кожен співробітник має багатий досвід роботи і практичні знання, які мають бути інтегровані в організаційні знання за допомогою міжособистісного спілкування між співробітниками.

Інформація в Інтернеті та в науковій літературі має теоретичний характер і не завжди актуальна. Також інформація потребує опрацювання та тестування, що збільшує терміни і тягне за собою додаткові витрати на матеріали та комплектуючі.

Таблиця 3.1.

Порівняння стратегій персоналізації та кодифікації

	Об'єднання людей і персоналізації (друге покоління системи управління знаннями)	Збір інформації та кодифікація (перше покоління системи управління знаннями)
Прямий пошук та використання інформації і знань	<ul style="list-style-type: none"> • співтовариства та навчання; • вказівки, система «жовтих сторінок», менеджери компетенцій (expertise locators – фахівці, які володіють інформацією про знання і навички кожного члена колективу і можуть підбирати потрібних людей, що полегшують пошук інформації, програми для колективного використання; • команди реагування на запити. 	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішні і зовнішні бази даних; • архітектура контенту; • навчання; • збір даних про кращі практики (best practices) / винесених уроках (lessons learned) і аналізі виконаної роботи.
	Запрягаємо (Harness)	Збираємо урожай (Harvest)
Інтуїтивне дослідження і вивчення	<ul style="list-style-type: none"> • культурна підтримка; • простір – фізичний і віртуальний: бібліотеки, кімнати відпочинку; культурна підтримка і програми для колективного використання; • подорожі та відвідування зустрічей і заходів. 	<ul style="list-style-type: none"> • культурна підтримка; • підвищення обізнаності про існуючі профілі та бази даних; • збір інформації, яка стане в нагоді в надзвичайних ситуаціях або в умовах сильного тиску; • пошук інформації про кращі практики.
	Будуємо гіпотези (Hypothesize)	Полювання (Hunting)

Джерело: складено за [4].

Для удосконалення управління інтелектуальним капіталом у ПП «Глобал Скай» необхідно застосовувати заходи, спрямовані на поліпшення його складових: людського капіталу, організаційного капіталу та споживчого капіталу.

Один зі способів розвитку організаційного капіталу у ПП «Глобал Скай» - це створення мереж комунікацій та бази знань. Це означає використання програм, які керують інформацією та надають доступ до колективного ноу-хау кожному працівникові організації. Використання таких програм допомагає заощадити час, який раніше витрачався на виконання однієї й тієї ж роботи, та надає можливість миттєвого доступу до фахівців і бази знань компанії для вирішення проблем у будь-якому місці. Комп'ютерні бази знань полегшують доступ до інформації співробітників і дозволяють компаніям працювати в будь-

якій країні. У досліджуваній організації є база даних, до якої кожен співробітник має доступ до актуальної інформації.

Важливою частиною споживчого капіталу є бренд. Бренд визначається не лише логотипом чи назвою, а й цінностями, культурою, якістю продукту та способом, яким компанія спілкується зі своїми клієнтами та співробітниками. Він відображає те, що робить компанію унікальною та визначає її позиціонування на ринку. Якщо розглядати бренд з точки зору репутації та іміджу організації, то ПП «Глобал Скай» володіє всіма цими характеристиками у вузькому колі установ і компаній. Якщо розглядати бренд з точки зору назви, логотипу та інших візуальних елементів, таких як дизайн, шрифти і символи, що робить позитивний вплив на запам'ятовуваність, то компанія також не виділяється серед інших організацій. Разом з тим, як показав проведений аналіз компанія має підґрунтя для створення сильного бренду, що підвищить довіру клієнтів та збільшить прибуток.

Ефективне управління людськими ресурсами в досліджуваній організації має ґрунтуватися на чітко сформульованій місії та цінностях, які необхідно донести до кожного співробітника. Пропонується створити такі корпоративні цінності:

- 1) самовідданість у справі - рішуче прагнення до виконання завдань на найвищому рівні професіоналізму;
- 2) робота у команді - активне сприяння поширенню найкращих методів, підтримка колег у досягненні цілей, ефективне використання ресурсів та організаційного досвіду;
- 3) особиста відповідальність - чітко визначена індивідуальна відповідальність кожного працівника перед колегами за досягнення цілей та виконання завдань;
- 4) колектив - формування команди з висококваліфікованих та зацікавлених співробітників, які отримують відмінну професійну підготовку, можливості для розвитку, повагу, гідну винагороду і задоволення від роботи;
- 5) стандарти якості - прагнення до високих стандартів у всіх аспектах:

виробництво, обслуговування клієнтів, розвиток персоналу, функціонування внутрішніх підрозділів;

б) чесність - відверте та етичне керівництво організацією, відповідно до найвищих стандартів етики.

Впровадження стратегії персоналізації в ПП «Глобал Скай» повинно базуватися на низці принципів, що є обов'язковими умовами для створення успішної системи управління знаннями в організації:

1) Інвестування у розвиток персоналу: виділення ресурсів (фінансових, людських, часових) на навчальні програми та підвищення кваліфікації співробітників.

2) Розвиток внутрішньокорпоративних зв'язків: підтримка комунікації між співробітниками різних відділів, організація "мозкових штурмів" для пошуку нових ідей та спільного розв'язання проблем.

3) Крос-платформна підтримка: створення фізичних і віртуальних просторів для обміну знаннями, збору та поширення інформації поза межами щоденної роботи.

4) Постійне оцінювання ефективності: визначення розповсюдження знань як одного з критеріїв оцінки продуктивності співробітників.

5) Підтримка відкритої комунікації: організація внутрішньокорпоративних заходів для обміну знаннями та сприяння відкритому обговоренню проблем.

6) Розвиток інноваційної культури: створення сприятливого середовища для пропозицій з поліпшення та змін, надання можливостей для експериментів з новими методами та підходами.

7) Надання вибору: забезпечення працівників вибором у використанні механізмів управління знаннями.

8) Оновлення бізнес-процесів: поетапне включення дій, пов'язаних зі знаннями, у існуючі бізнес-процеси.

9) Поширення успішних прикладів: систематичне висвітлення успішних випадків використання систем управління знаннями для стимулювання мотивації працівників.

10) Систематичне навчання: застосування різноманітних методів навчання для накопичення як експліцитних, так і таситних знань працівників.

Для подолання перешкод та зняття бар'єрів в організації пропонується новий підхід - хакатон. Суть хакатону полягає не лише в самому коді, а в поєднанні трьох ключових елементів: свіжого підходу, спільної мети та головного стимулу для творчості. Ця ініціатива спрямована на:

- Знаходження креативних вирішень давніх проблем;
- Створення нових проєктів, рішень або продуктів "з нуля";
- Запуск та перевірку ідей, які залишалися поза увагою через рутинність;
- Освіження поглядів команди на щоденну роботу та підзарядка енергією;
- Сприяння зближенню людей з різних сфер і рівнів в організації.

Ще одним ефективним інструментом розвитку людського капіталу є угода між керівництвом і співробітниками, яка стає ефективною, якщо враховуються очікування обох сторін. Це сприяє повному взаєморозумінню і дозволяє уникнути можливих конфліктів.

Створення спільного володіння є ще одним способом посилення прихильності співробітників до ПП «Глобал Скай». Це може бути втілено, наприклад, через надання акцій співробітникам.

Мотивація і стимулювання персоналу є одними з найважливіших інструментів розвитку людського капіталу. Мотивація інтелектуальної діяльності має кілька важливих аспектів. Перш за все, це самомотивація, яка відображає потреби працівників у інтелектуальній сфері. Другий аспект - це прагнення до новизни, що мотивує на створення нових знань, методів роботи та засобів. Третій - це розвиток особистості, що стимулює розширення соціально-психологічних та інтелектуальних горизонтів. Професійне зростання, четвертий аспект, полягає в здобутті нових теоретичних та практичних знань. П'ятий аспект - це творчість, яка відображається в задоволенні від творчого процесу та результатів. Шостий аспект - визнання, яке виявляється в оцінці працівника як творчої та висококваліфікованої особистості серед колег та керівництва. Нарешті, сьомий аспект - влада експерта, що ґрунтується на знаннях.

Надання соціальних пільг співробітникам допомагає стимулювати їх до тривалої роботи в компанії, зміцнює корпоративну культуру і підвищує лояльність працівників.

Програма з удосконалення управління інтелектуальним капіталом організації ПП «ГЛОБАЛ СКАЙ» буде акцентуватися на персоналі, як однієї з найважливіших складових. Буде впроваджуватися стратегія персоналізації, заснована на взаємодії «людина-людина», зняття бар'єрів між співробітниками, покращення клімату в організації, застосовуватимуться новітні методи навчання.

3.2 Розробка проєкту удосконалення управління інтелектуальними активами на підприємстві ПП «Глобал Скай»

Управління інтелектуальним капіталом (УІК) на підприємстві ПП «Глобал Скай» у цьому проєкті спрямоване на те, щоб внутрішні можливості його реалізації та розвитку відповідали зовнішнім можливостям, що генеруються ринком.

Спираючись на визначених можливостях підвищення ефективності системи управління інтелектуальним капіталом на підприємстві ПП «Глобал Скай» та враховуючи пропозиції щодо її покращення, проєкт удосконалення управління інтелектуальними активами на підприємстві може виглядати наступним чином:

1. Аналіз ідентифікації інтелектуальних активів: провести докладний аналіз всіх інтелектуальних активів підприємства, включаючи знання, патенти, бренди, технології тощо.
2. Оцінка вартості інтелектуальних активів: Визначити фінансову вартість кожного інтелектуального активу і його потенційний внесок у загальний успіх підприємства.
3. Розробка стратегії розвитку: Розробити стратегію розвитку

інтелектуальних активів, яка враховує поточні потреби та майбутні можливості підприємства (дотримуватися стратегії персоналізації як основної і використовувати стратегію кодифікації як допоміжну).

4. Створення політик і процедур управління: Розробити політики та процедури, які регулюють захист, розвиток, використання та монетизацію інтелектуальних активів.

5. Розробка заходів щодо підвищення розвитку організаційного та споживчого капіталу. Створити систему управління інтелектуальними активами, яка включає ідентифікацію, реєстрацію, відстеження та звітність про всі активи. Удосконалення мереж комунікацій та бази знань. Визначення ряду стратегічних заходів щодо підвищення бренду.

6. Удосконалення системи навчання персоналу: застосування різноманітних методів навчання для накопичення як експліцитних, так і таситних знань працівників.

7. Розробка заходів стимулювання інновацій: створити стимули для сприяння у розробці нових інтелектуальних активів та їх використання.

8. Партнерство та співпраця: Встановити партнерські відносини з іншими організаціями для спільного використання інтелектуальних ресурсів.

9. Встановлення моніторингу та звітності: Реалізувати систему моніторингу та звітності, яка дозволить стежити за ефективністю управління інтелектуальними активами.

10. Формалізація методів управління (механізм їх трансформації в управлінські рішення): Затвердження директором підприємства: 1) Положення щодо мети формування та розвитку ІК підприємства; 2) Перспективного плану розвитку інтелектуальної діяльності підприємства. Затвердження навчальних програм розвитку персоналу. Внесення змін до плану розвитку інтелектуальної діяльності підприємства; навчальних програм розвитку персоналу.

План впровадження проєкту, з визначенням його тривалості та виконавців, структури і етапів впровадження представлено в табл. 3.2 та сітьовим графіком (рис. 3.1), який відображає схему роботи проєкту, зв'язок між етапами і стан завдань.

Таблиця 3.2

Календарний план пропонованого проєкту удосконалення управління інтелектуальними активами на підприємстві ПП «Глобал Скай»

Черговість	Номер роботи	Зміст роботи	Тривалість, дн.	Виконавець (посада)
	П	Початок	0	
П	1	Аналіз ідентифікації інтелектуальних активів	15	Менеджер з розвитку [50%]; Інспектор відділу персоналу [50%]
1	2	Оцінка вартості інтелектуальних активів	10	Начальник фінансово-економічної служби [50%]; Інспектор відділу персоналу [50%]
1	3	Розробка стратегії розвитку	12	Директор з розвитку бізнесу [50%]; Начальник відділу персоналу [50%];
2,3	4	Створення політик і процедур управління	15	Начальник відділу персоналу; Юрист [25%];
4	5	Розробка заходів щодо підвищення розвитку організаційного та споживчого капіталу	10	Маркетолог [50%]; Начальник ІТ-служби [50%]
4	6	Удосконалення системи навчання персоналу	15	Менеджер по підготовці і розвитку персоналу
5,6	7	Розробка заходів стимулювання інновацій	8	Директор з розвитку бізнесу [25%]; Інспектор відділу персоналу [50%]
7	8	Партнерство та співпраця	12	Менеджер з розвитку бізнесу
7	9	Встановлення моніторингу та звітності	7	Системний адміністратор [50%] Інспектор відділу персоналу [50%]
8,9	10	Формалізація методів управління	5	Інспектор відділу персоналу [50%]; Начальник відділу персоналу [25%];
10	11	Оцінка ефективності на пілотних проєктах	30	Начальник фінансово-економічної служби [5%]; Директор з розвитку бізнесу [5%]; Начальник відділу персоналу [5%];
11	К	Кінець		

Джерело: складено автором

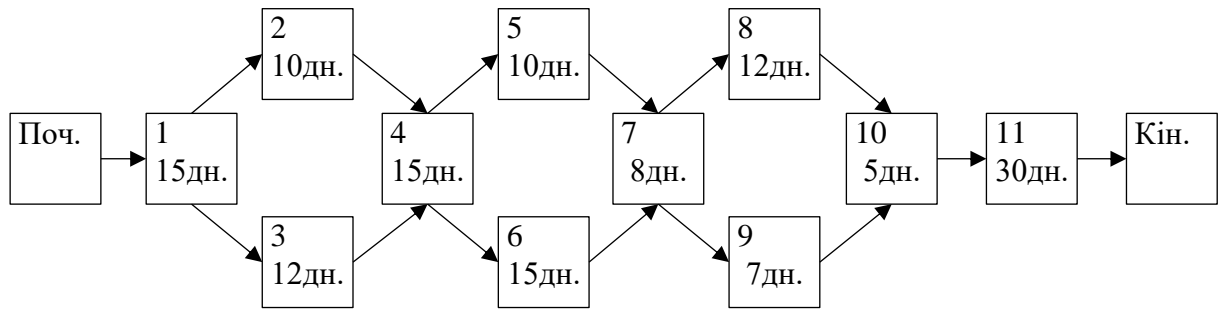


Рисунок 3.1 – Сітьовий графік проекту

Джерело: складено автором

Розрахуємо основні параметри сітьової моделі (сітьового графіка) – час раннього початку, час раннього закінчення, час пізнього початку, час пізнього закінчення, повний резерв у вигляді таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні параметри сітьової моделі

Черговість	Номер роботи	Очікуваний час виконання роботи, Т	Час раннього початку роботи, Т _{рп}	Час раннього закінчення роботи, Т _{рз}	Час пізнього початку роботи, Т _{пп}	Час пізнього закінчення роботи, Т _{пз}	Повний резерв часу, R
П	1	15	0	15	0	15	0
1	2	10	15	25	17	27	2
1	3	12	15	27	15	27	0
2,3	4	15	27	42	27	42	0
4	5	10	42	52	47	57	5
4	6	15	42	57	42	57	0
5,6	7	8	57	65	57	65	0
7	8	12	65	77	65	77	0
7	9	7	65	72	70	77	5
8,9	10	5	77	82	77	82	0
10	11	30	82	112	82	112	0

Джерело: складено автором

Розрахуємо можливі шляхи проекту

$$L_1[1,2,4,5,7,8,10,11] = 15+10+15+10+8+12+5+30 = 105 \text{ днів};$$

$$L_2[1,2,4,5,7,9,10,11] = 15+10+15+10+8+7+5+30 = 100 \text{ днів};$$

$$L_3[1,2,4,6,7,8,10,11] = 15+10+15+15+8+12+5+30 = 110 \text{ днів};$$

$$L_4[1,2,4,6,7,9,10,11] = 15+10+15+15+8+7+5+30 = 105 \text{ днів};$$

$$L_5[1,3,4,5,7,8,10,11] = 15+12+15+10+8+12+5+30 = 107 \text{ днів};$$

$$L_6[1,3,4,5,7,9,10,11] = 15+12+15+10+8+7+5+30 = 102 \text{ дні};$$

$$L_7[1,3,4,6,7,8,10,11] = 15+12+15+15+8+12+5+30 = 112 \text{ днів};$$

$$L_8[1,3,4,6,7,9,10,11] = 15+12+15+15+8+7+5+30 = 107 \text{ днів};$$

Критичний шлях (тривалість) проєкту $L_{кр} = L_7 = 112$ днів.

3.3 Оптимізація проєкту та економічне обґрунтування запропонованих заходів

Після проведених розрахунків необхідно оцінити роботи проєкту у грошовому еквіваленті, вартість роботи при нормальному режимі та прискореному режимі, розрахунки приведені в таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Бюджет проєкту

Робота	Нормальний режим		Прискорений режим		Граничний грошовий запас k , грн./день
	Очікуваний час виконання роботи, днів	Початкова вартість, грн.	Час скорочення виконання роботи, днів	Вартість прискорена, грн.	
1	15	10 200	13	11 560	680
2	10	8 000	10	8 000	0
3	12	12 240	10	14 280	1020
4	15	16 800	15	16 800	0
5	10	10 200	10	10 200	0
6	15	10 200	13	11 560	680
7	8	4 960	8	4 960	0
8	12	8 160	9	10 200	680
9	7	2 380	7	2 380	0
10	5	2 850	5	2 850	0
11	30	4 440	30	4 440	0
Σ	112	90 430	103	97 230	X

Джерело: складено автором

Оптимізація проєкту. Виходячи із нормальної тривалості робіт отримуємо наступні характеристики сітьової моделі:

- критичний шлях $L_7 = 112$ днів;
- підкритичний шлях $L_3 = 110$ днів;
- тривалість проєкту $T = 112$ днів;
- загальні витрати на проєкт $C = 90\,430$ грн.

Починаємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 1:

- грошовий запас: $k=660$ грн./день;
- межа скорочення: $Z = 15-13 = 2$ дні;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T=112-110 = 2$ дні.

Скорочуємо роботу 1 на $\min(Z; \Delta T) = 2$ дні. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.2):

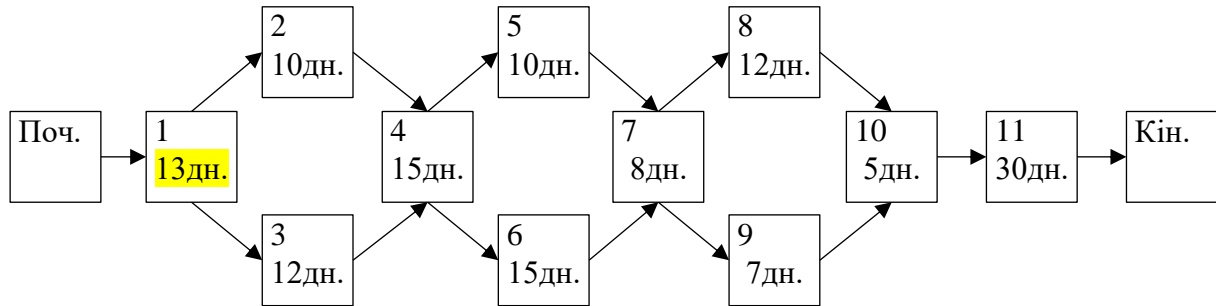


Рисунок 3.2 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 2 дні.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L_1[1,2,4,5,7,8,10,11] = 13+10+15+10+8+12+5+30 = 103 \text{ дні};$$

$$L_2[1,2,4,5,7,9,10,11] = 13+10+15+10+8+7+5+30 = 98 \text{ днів};$$

$$L_3[1,2,4,6,7,8,10,11] = 13+10+15+15+8+12+5+30 = 108 \text{ днів};$$

$$L_4[1,2,4,6,7,9,10,11] = 13+10+15+15+8+7+5+30 = 103 \text{ дні};$$

$$L_5[1,3,4,5,7,8,10,11] = 13+12+15+10+8+12+5+30 = 105 \text{ днів};$$

$$L_6[1,3,4,5,7,9,10,11] = 13+12+15+10+8+7+5+30 = 100 \text{ днів};$$

$$L_7[1,3,4,6,7,8,10,11] = 13+12+15+15+8+12+5+30 = 110 \text{ днів};$$

$$L_8[1,3,4,6,7,9,10,11] = 13+12+15+15+8+7+5+30 = 105 \text{ днів};$$

- критичний шлях $L_7 = 110$ днів;
- підкритичний шлях $L_3 = 108$ днів;
- нова тривалість проєкту $T = 110$ днів;
- витрати на роботу 1 зросли на $2*680 = 1360$ грн.;
- загальні витрати на проєкт $C = 90\,430 + 1360 = 91\,790$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 3:

- грошовий запас: $k=1020$ грн./день;

- межа скорочення: $Z = 12 - 10 = 2$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 110 - 108 = 2$ дні.

Скорочуємо роботу 3 на $\min(Z; \Delta T) = 2$ дні. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.3):

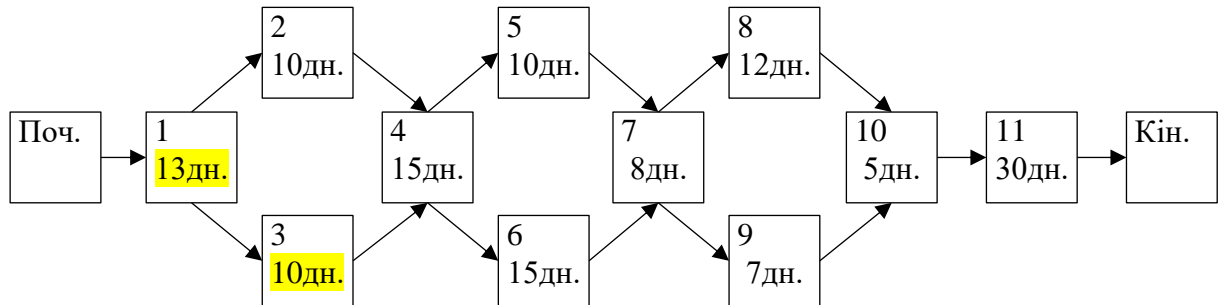


Рисунок 3.3 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 4 дні.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L_1[1,2,4,5,7,8,10,11] = 13+10+15+10+8+12+5+30 = 103 \text{ дні};$$

$$L_2[1,2,4,5,7,9,10,11] = 13+10+15+10+8+7+5+30 = 98 \text{ днів};$$

$$L_3[1,2,4,6,7,8,10,11] = 13+10+15+15+8+12+5+30 = 108 \text{ днів};$$

$$L_4[1,2,4,6,7,9,10,11] = 13+10+15+15+8+7+5+30 = 103 \text{ дні};$$

$$L_5[1,3,4,5,7,8,10,11] = 13+10+15+10+8+12+5+30 = 103 \text{ дні};$$

$$L_6[1,3,4,5,7,9,10,11] = 13+10+15+10+8+7+5+30 = 98 \text{ днів};$$

$$L_7[1,3,4,6,7,8,10,11] = 13+10+15+15+8+12+5+30 = 108 \text{ днів};$$

$$L_8[1,3,4,6,7,9,10,11] = 13+10+15+15+8+7+5+30 = 103 \text{ дні};$$

- критичні шляхи $L_3 = L_7 = 108$ днів;

- підкритичні шляхи $L_1 = L_4 = L_5 = L_8 = 103$ дні;

- нова тривалість проєкту $T = 108$ днів;

- витрати на роботу 3 зросли на $2 * 1020 = 2040$ грн.;

- загальні витрати на проєкт $C = 91\,790 + 2040 = 93\,830$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 6:

- грошовий запас: $k = 680$ грн./день;

- межа скорочення: $Z = 15 - 13 = 2$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 108 - 103 = 5$ днів.

Скорочуємо роботу 6 на $\min(Z; \Delta T) = 2$ дні. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.4):

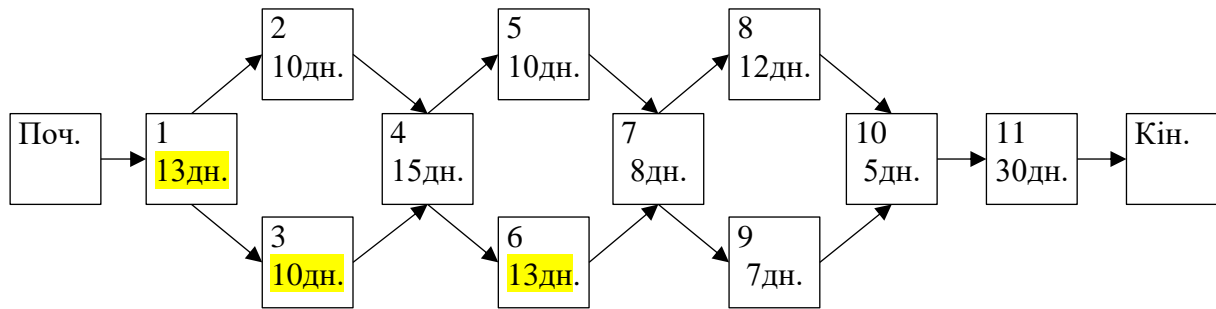


Рисунок 3.4 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 6 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L_1[1,2,4,5,7,8,10,11] = 13+10+15+10+8+12+5+30 = 103 \text{ дні};$$

$$L_2[1,2,4,5,7,9,10,11] = 13+10+15+10+8+7+5+30 = 98 \text{ днів};$$

$$L_3[1,2,4,6,7,8,10,11] = 13+10+15+13+8+12+5+30 = 106 \text{ днів};$$

$$L_4[1,2,4,6,7,9,10,11] = 13+10+15+13+8+7+5+30 = 101 \text{ день};$$

$$L_5[1,3,4,5,7,8,10,11] = 13+10+15+10+8+12+5+30 = 103 \text{ дні};$$

$$L_6[1,3,4,5,7,9,10,11] = 13+10+15+10+8+7+5+30 = 98 \text{ днів};$$

$$L_7[1,3,4,6,7,8,10,11] = 13+10+15+13+8+12+5+30 = 106 \text{ днів};$$

$$L_8[1,3,4,6,7,9,10,11] = 13+10+15+13+8+7+5+30 = 101 \text{ день};$$

- критичні шляхи $L_3 = L_7 = 106$ днів;

- підкритичні шляхи $L_1 = L_5 = 103$ дні;

- нова тривалість проєкту $T = 106$ днів;

- витрати на роботу 6 зросли на $2 \cdot 680 = 1360$ грн.;

- загальні витрати на проєкт $C = 93\,830 + 1360 = 95\,190$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 8:

- грошовий запас: $k = 680$ грн./день;

- межа скорочення: $Z = 12 - 9 = 2$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 106 - 103 = 3$ дні.

Скорочуємо роботу 8 на $\min(Z; \Delta T) = 3$ дні. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.5):

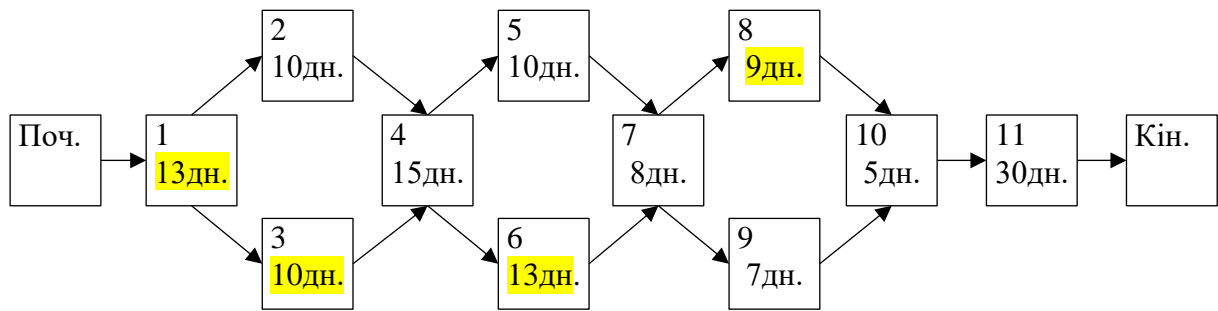


Рисунок 3.5 – Сітьова модель після скорочення проекту на 6 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проекту:

$$L1[1,2,4,5,7,8,10,11] = 13+10+15+10+8+9+5+30 = 100 \text{ днів};$$

$$L2[1,2,4,5,7,9,10,11] = 13+10+15+10+8+7+5+30 = 98 \text{ днів};$$

$$L3[1,2,4,6,7,8,10,11] = 13+10+15+13+8+9+5+30 = 103 \text{ дні};$$

$$L4[1,2,4,6,7,9,10,11] = 13+10+15+13+8+7+5+30 = 101 \text{ день};$$

$$L5[1,3,4,5,7,8,10,11] = 13+10+15+10+8+9+5+30 = 100 \text{ днів};$$

$$L6[1,3,4,5,7,9,10,11] = 13+10+15+10+8+7+5+30 = 98 \text{ днів};$$

$$L7[1,3,4,6,7,8,10,11] = 13+10+15+13+8+9+5+30 = 103 \text{ дні};$$

$$L8[1,3,4,6,7,9,10,11] = 13+10+15+13+8+7+5+30 = 101 \text{ день};$$

- критичні шляхи $L_3 = L_7 = 103$ дні;

- підкритичні шляхи $L_4 = L_8 = 101$ день;

- нова тривалість проекту $T = 103$ днів;

- витрати на роботу 6 зросли на $3 \cdot 680 = 2040$ грн.;

- загальні витрати на проект $C = 95\,190 + 2040 = 97\,230$.

Всі заплановані скорочення робіт на критичному шляху проведено. Тривалість проекту після прискорення робіт складе 103 дні. Бюджет проекту збільшиться до 97 230 грн., так як при прискореному виконанню графіку робіт використовується праця в понаднормовий час. Результати оптимізації зображено на графіку (рис. 3.6).

Пропонується застосування проєкту без оптимізації, а згідно запланованого графіку.

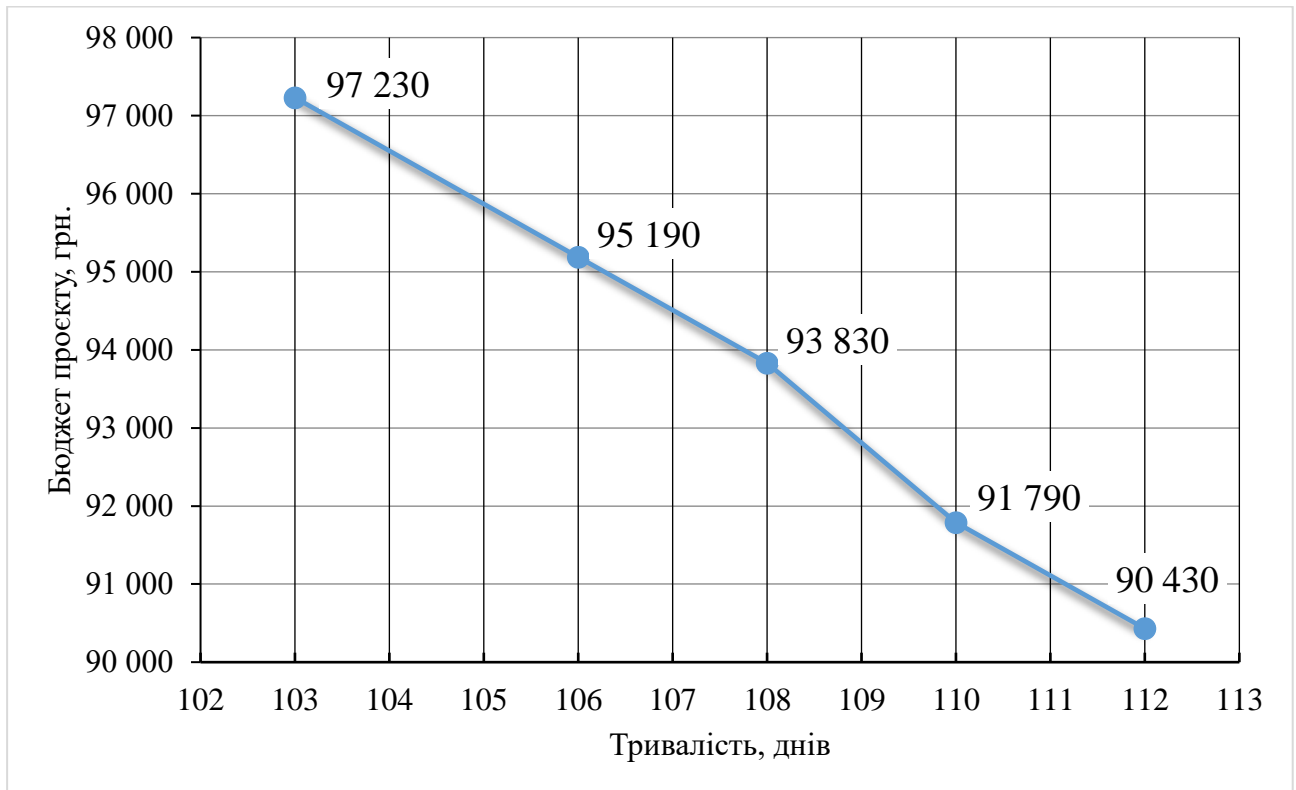


Рисунок 3.6 – Результати оптимізації проєкту за часом

Джерело: складено автором

Розв'язання ситуації у комп'ютерній системі управління проєктами Microsoft Office Project представлено в Додатках Г-К.

ВИСНОВИ ДО РОЗДІЛУ 3

Для удосконалення управління інтелектуальними активами на підприємстві ПП «Глобал Скай» запропоновано проєкт, тривалість якого становить 112 днів, з вартістю 90 430грн., враховуючи витрати на оплату праці його виконавців. Для виконання всіх етапів проєкту необхідно задіяти 11 виконавців, співробітників компанії.

Проект має резерви часу, тому його можна оптимізувати за часом.

Тривалість проєкту після прискорення робіт складе 103 дні. Бюджет проєкту збільшиться до 97230 грн., так як при прискореному виконанню графіку робіт використовується праця в понаднормовий час. Так як різниця в бюджеті 6800 грн. не є мотивуючим фактором для прискорення виконання робіт, пропонується всі етапи проєкту виконувати згідно запланованого календарного графіку

Розроблений проєкт з удосконалення управління інтелектуальним капіталом організації ПП «ГЛОБАЛ СКАЙ» буде акцентуватися на персоналі, як однієї з найважливіших складових. Буде впроваджуватися стратегія персоналізації, заснована на взаємодії «людина-людина», зняття бар'єрів між співробітниками, покращення клімату в організації, застосовуватимуться новітні методи навчання.

ВИСНОВКИ

Інтелектуальний капітал – це сукупність знань, досвіду, професійної підготовки та інтуїції всіх співробітників компанії або установи (або держави). Він охоплює усталені зв'язки, інформацію у вигляді баз даних, комп'ютерні мережі, які миттєво обробляють інформацію і передають її всім співробітникам відповідних організацій, даючи змогу їм швидко й адекватно реагувати на зміни.

Сутність інтелектуального капіталу як економічної категорії полягає у прогресивному розвитку науки задля конкурентоспроможного виробництва певних товарів, послуг і доходів, підвищення рівня життя працівників, розв'язання проблеми глобального та регіонального нерівномірного розвитку на основі індивідуалізованих економічних інтересів господарюючих суб'єктів, а також різноманітних економічних агентів щодо їхнього раціонального сталого відтворення. Він визначається як система відносин. Інтелектуальний капітал характеризується вищим ступенем розвитку порівняно з уже відомими функціональними формами капіталу, критеріями якого є стійкий рівень економічного зростання суспільства та ефективність його структури.

Інтелектуальний капітал складно перевести у фінансову площину щодо людських ресурсів, тоді як для всіх інших активів організації існують стандартні критерії визначення вартості. Тому правильніше було б віднести цю економічну категорію до нефінансових активів.

На сьогодні не існує єдиної, загальновизнаної методики оцінювання інтелектуального капіталу та його окремих структурних елементів. І, зважаючи на сутнісні характеристики об'єкта дослідження, виникають сумніви щодо можливості розроблення досконалої методики. Тому виходом з подібної ситуації на сучасному етапі є комплексне використання існуючих методів та індикаторів з корекцією під особливості та потреби кожного конкретного підприємства.

Основне завдання організації з управління інтелектуальним капіталом - забезпечити розвиток та ефективне використання інтелектуального капіталу. Механізм управління інтелектуальним капіталом повинен передбачати

раціональне поєднання відповідних методів управління, що, в свою чергу забезпечить реалізацію функцій інтелектуального капіталу і досягнення поставлених цілей. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом як система повинен мати структуру, яка б визначала сталі зв'язки і відносини всередині нього, а також основні напрями управлінських впливів, що забезпечувало б цілісність механізму і його тотожність самому собі.

Об'єктом дослідження було обрано приватне підприємство «Глобал Скай», що засноване у 1994 року. Основним видом економічної діяльності є надання інформаційних послуг.

Для визначення готовності підприємства до реалізації інновацій було використано систему індикаторів. Показники першої групи (технічний рівень) показали низьку активність підприємства по капіталовкладенням в модернізацію основних засобів, що для спрямованості підприємства на інноваційний розвиток є недопустимим. Низький рівень зносу основних засобів, дозволяє запропонувати модернізацію процесів роботи на старому обладнанні. Визначено, що ціни на продукцію дозволяють забезпечити необхідний для розвитку рівень доходів підприємства. Показники інноваційної активності підприємства знаходяться на не достатньому рівні. Разом з тим, капіталовкладення в інноваційну діяльність зростають, що дає підставу сподіватися про можливість покращення показників в майбутньому. Показники фінансового стану, схильні до зростання. При досить невеликій кількості працюючих, підприємство має високі обсяги виробництва продукції / послуг та забезпечені ресурсами на високому рівні. Не виникає сумніву, що стабільний за довгий період часу розвиток підприємства передбачає високий професійний рівень управління підприємством.

Після оцінки інтелектуального капіталу за двома методами (Q Тобіна та метод VAIC), спостерігаємо однакову тенденцію до зростання за досліджуваний період 2019-2021 рр. Перший метод показав на скільки ПП «Глобал Скай» є привабливим для інвестування починаючи з 2020р. В 2019 році значення було

менше 1 (0,76), що свідчить про негативне значення. За другим методом Анте Пулик, ефективність використання інтелектуального капіталу показала його зростання з 9,42 в 2019 році і до 13,61 в 2021 році. Таким чином, ефективність використання інтелектуального капіталу в організації знаходиться на достатньому рівні в порівнянні з аналогічними українськими підприємствами. Встановлено, що інтелектуальний капітал організації не складається з його окремих частин - людського, структурного та клієнтського капіталу, а є результатом їхньої взаємодії: знання та компетенції співробітників ПП «Глобал Скай» (людський капітал) втілюються в процесах організації та відносинах із партнерами (структурний капітал), що своєю чергою створює підґрунтя для стійких, довгострокових відносин (клієнтський капітал). Співпраця з клієнтами та партнерами допомагає накопичувати досвід, розвивати знання та компетенції співробітників і створювати бази даних. Таким чином, в організації відбувається круговий рух частин інтелектуального капіталу: від людського до клієнтського і навпаки.

Проведений аналіз ефективності системи управління інтелектуальним капіталом на підприємстві ПП «Глобал Скай» дозволив встановити ряд недоліків, тому система потребує удосконалення.

Для удосконалення управління інтелектуальними активами на підприємстві ПП «Глобал Скай» запропоновано проект, тривалість якого становить 112 днів, з вартістю 90 430 грн., враховуючи витрати на оплату праці його виконавців. Для виконання всіх етапів проекту необхідно задіяти 11 виконавців, співробітників компанії.

Проект має резерви часу, тому його можна оптимізувати за часом.

Тривалість проекту після прискорення робіт складе 103 дні. Бюджет проекту збільшиться до 97230 грн., так як при прискореному виконанню графіку робіт використовується праця в понаднормовий час. Так як різниця в бюджеті 6800 грн. не є мотивуючим фактором для прискорення виконання робіт, пропонується всі етапи проекту виконувати згідно запланованого календарного графіку

Розроблений проєкт з удосконалення управління інтелектуальним капіталом організації ПП «ГЛОБАЛ СКАЙ» буде акцентуватися на персоналі, як одній з найважливіших складових. Заплановано впровадження стратегії персоналізації, заснованої на взаємодії «людина-людина», зняття бар'єрів між співробітниками, покращення мікроклімату в організації, застосовуватимуться новітні методи навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. Б. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні Галицький економічний вісник. 2016. Т. 50. № 1. С. 22–31.
2. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект // Інтелектуальний капітал – 2002. – № 1 – С.16-27
3. Гарипова Ф. Г. Формування і сутність поняття "інтелектуальний капітал" URL: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:scn:004883:14504508>
4. Городянська Л. В. Управління інтелектуальним капіталом і забезпечення підприємств інтелектуальними ресурсами / Л. В. Городянська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №1(79). – С. 127-132.
5. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
6. Давидова І.А., Брежнева-Ермоленко О.В. До питання про генезис теорії інтелектуального капіталу. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економіка». 2009. № 869. С. 10–13.
7. Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн; пер. с. англ. – 4-е изд. – СПб.: 2007. – 544 с.
8. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку//За ред.акад.НАН України В.М. Гейця.-К.: Ін-т економ.прогнозув., Фенікс, 2003.- 1008 с.
9. Житченко Г. О. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал» Економіка та суспільство. 2017. № 12. С. 255
10. Закон України «Про господарські товариства» : Закон України від 19.09.1991 № 1576-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
11. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» : Закон України від 09.07.2003 № 1058-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>
12. Закон України «Про захист економічної конкуренції» : Закон

України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

13. Закон України «Про колективні договори і угоди» : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

14. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» : Закон України від 01.06.2000 № 1775-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1775-14>

15. Закон України «Про оплату праці» : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>

16. Закон України «Про охорону праці» : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

17. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» : Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр>

18. Иноземцев В. Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире / В. Л. Иноземцев – М. : Academia, 1998. – 640с.

19. Коваленко М. Теорія і методологія управління розвитку регіонального господарського комплексу в контексті економіки знань : [монографія] / М. Коваленко. – Херсон : Олді-плюс, 2007. – 312 с.

20. Кодекс законів про працю України 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

21. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління інноваціями» URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/2999>

22. Конституція України : Закон України від 28.06.1996. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

23. Малишко О. Вимірювання інтелектуального капіталу в європейських компаніях / О. Малишко// Інтелектуальна власність. – 2006. – № 1. – С. 64.

24. Нестеренко О. О. Бінарна система оцінки інтелектуального капіталу

в інтегрований звітності. Інтелект XXI. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_2_42. (дата звернення: 25.01.2024)

25. Олійник О.О. О-54 Аудит персоналу: Навч. посіб. – Рівне : НУВГП, 2016. –290 с.

26. Офіційний сайт ПП «Глобал Скай» URL: <https://www.ua-region.com.ua/ru/20633641>

27. Понедільчук Т. В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки / Т. В. Понедільчук. // Ефективна економіка. - 2014. - № 6. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_6_7710-259.

28. Рогач С.М., Суліма Н.М., Гуцул Т.А. Економіка підприємства (в схемах і таблицях): Навч. посібник. – К.: «ЦП «КОМПРИНТ», 2017. – 508 с.

29. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Інтелектуальний капітал: практика управління. Переклад з англ. під ред. Дерманов В.К. 2-е вид.: «Высшая школа менеджмента», 2008. 436 с.

30. Сергеев А. Л. Категории в теории интеллектуального капитала / А. Л. Сергеев. // Экономический вестник РГУ. – 2005. – №1. – С. 53-58.

31. Ситник Н.І. Управління інтелектуальним капіталом як чинник інноваційного розвитку підприємства / Н. І. Ситник А. Р. Каризська, // Вісник ЗНУ: Зб. наук. пр. Екон. науки. – З.: ЗНУ, 2017. – № 4(36). – С. 26-37.

32. Стрижак О. Формування інтелектуального капіталу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / О. Стрижак. – Х., 2004. – 23 с.

33. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

34. Чуприна О. О. Методологічні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу / О. О. Чуприна, К. С. Чуприн // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія : Економічна теорія та право. - 2013. - № 3. - С. 22-34. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2013_3_5

35. Arrow K.J. The Economic Implications of Learning by Doing. /

K.J. Arrow // Review of Economic Studies. 1962. P.155-173.

36. Bukowiz W. R. The Knowledge Management / R. L. Williams /Fieldbook. London, Financial Time, Prentice Hall. – 2000 – 160 c.

37. Clulow V. The Case of a Financial Service Firm. / J.Gerstman, & C.Barry, Jurnal of European Industrial Training. – 2003. – 203c.

38. Helen J.A Model for Managing Intellectual Capital to Generate Wealth: thesis for the degree of PhD in Business. Massey University, Albany, New Zealand, 2010.

39. Jarugowa A. Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Gdańsk, ODDK/ J& Fijałkowska, 2002 - .116 c.

40. Kasiewicz S. Kapitał intelektualny –spojrzenie z perspektywy interesariuszy. // S. Kasiewicz, W.Rogowski, & M.Kiciński// Krakow, Oficyna Ekonomiczna. 2006. –118 c.

41. Miłucha B. Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku.// S. Kasiewicz, W. Rogowski, & M. Kiciński / Krakow, Oficyna Ekonomiczna. 2006. –94 c.

42. Pulic A. VAIC – an accounting tool for IC management. URL: <http://www.vaic-on.net/start.htm>

43. Ramanauskaitė A. Intellectual capital valuation: methods and their classification / A. Ramanauskaitė, K. Rudžionienė // Ekonomika. – 2013. – Vol. 92(2). P. 79-92. URL: <http://www.zurnalai.vu.lt/ekonomika/article/view/1413>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Система індикаторів рівня готовності підприємства до здійснення
інноваційної діяльності, станом на 01.02.2022р.

Показники оцінки	Економічний зміст показника	Значення
1	2	3
1. Технічний рівень		
Фондовіддача, грн./грн.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/первісна вартість основних засобів	$443592 / 38120,7 = 11,63$
Коефіцієнт зносу основних фондів	Знос основних засобів/первісна вартість основних засобів	$2414,21 / 6195,23 = 0,39$
Фондорентабельність, грн./грн.	Чистий прибуток(збиток)/виробничі фонди	$379797,7 / (38120,7 + 371,2) = 9,86$
Коефіцієнт модернізації	Сума зношеності основних засобів і нематеріальних активів/початкова вартість основних засобів і нематеріальних активів	$20657,9 / 38120,7 = 0,54$
Коефіцієнт фондоємності інноваційної діяльності	Вартість реалізованої інноваційної продукції/середньорічна вартість основних фондів	$70536 / 17462,8 = 4,04$
2. Ціна		
Витрати на 1 гривню чистого доходу від реалізації продукції, грн./грн.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	$84566,4 / 443592 = 0,19$
Коефіцієнт рентабельності продукції (валова прибутковість)	Валовий прибуток/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$359025,6 / 443592 = 0,81$
3. Інноваційна діяльність		
Обсяг реалізованої інноваційної продукції на одного працюючого (науко озброєність), грн./люд.	Вартість реалізованої інноваційної продукції/середньооблікова чисельність штатних працівників	$70536 / 57 = 1\,237,47$
Коефіцієнт інноваційної продукції загальному обсязі реалізованої продукції	Вартість реалізованої інноваційної продукції/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$70536 / 443592 = 0,16$
Озброєність працівників нематеріальними активами, грн./люд.	Вартість нематеріальних активів/середньооблікова чисельність штатних працівників	$31242,46 / 57 = 548,11$
Коефіцієнт співвідношення НА і ЧД від реалізації продукції	Вартість нематеріальних активів/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$31242,46 / 443592 = 0,07$

Продовження Додатка А

4. Фінансовий стан		
Коефіцієнт загальної рентабельності підприємства	Чистий прибуток (збиток)/валюта балансу	$379797,7 / 130569,6 = 2,91$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток (збиток)/ власний капітал	$379797,7 / 80796,1 = 4,7$
Коефіцієнт прибутковості реалізації	Чистий прибуток (збиток) від реалізації продукції/ чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$(402192,2 - 70396 + 27369,4) / 443592 = 0,81$
Коефіцієнт прибутковості операційної діяльності	Фінансові результати від операційної діяльності/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$402192,2 / 443592 = 0,91$
Коефіцієнт ділової активності	Сума доходів підприємства/валюта балансу	$514128 / 130569,6 = 3,93$
5. Ресурсне забезпечення		
Матеріаломісткість, грн./грн.	Вартість матеріальних витрат/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$5942,84 / 443592 = 0,01$
Чистий дохід від реалізацій продукції на одного працюючого грн./люд.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/середньооблікова чисельність штатних працівників	$443592 / 57 = 7782,32$
Коефіцієнт фондоозброєності праці	Середньорічна вартість основних засобів/середньооблікова чисельність штатних працівників	$17462,8 / 57 = 306,36$
Коефіцієнт забезпеченості ІВ	Вартість нематеріальних активів/оборотні активи підприємства	$17462,8 / 111154,8 = 0,16$
6. Управління підприємством		
Коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і ЧД від реалізації	Адміністративні витрати/ чистий дохід(виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	$9185,5 / 443592 = 0,02$
Коефіцієнт співвідношення витрат на збут і ЧД від реалізації	Витрати на збут/ чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$219,5 / 443592 = 0,0005$
Коефіцієнт співвідношення інших операційних витрат і ЧД від реалізації продукції	Інші операційні витрати/ чистий дохід(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$16004,4 / 0,04 = 0,04$
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/ власний капітал	$443592 / 80796,1 = 5,49$
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/ валюта балансу	$443592 / 130569,6 = 4,4$

Зведений баланс організації ПП «ГЛОБАЛ СКАЙ»

в розрізі 2019-2021 рр., тис. грн.

Актив	Код рядка	2019	2020	2021
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005		3067,2	1952,0
Основні засоби	1010	9172,8	13316,2	17462,8
первісна вартість	1011	11195,4	20979,5	38120,7
знос	1012	2022,6	7663,3	20657,9
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-
Усього за розділом I	1095	9172,8	16383,4	19414,8
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1,9	2626,7	371,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-	283,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	79930,4	15948,6	32087,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	207,1	21,4	4216,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	207,1	21,3	5,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8107,1	14201,4	9496,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	65926,9	63467,8	64971,0
Витрати майбутніх періодів	1170	7,6	4,5	10,0
Інші оборотні активи	1190	3,5	42	2,1
Усього за розділом II	1195	154184,5	96312,4	111154,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	163357,3	112695,8	130569,6

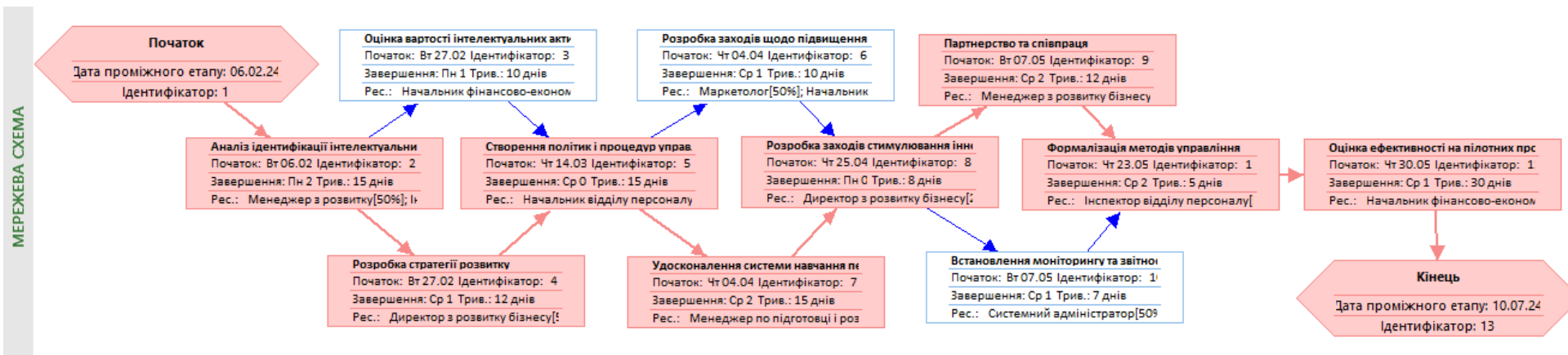
Продовження Додатка Б

Пасив	Код рядка	2014 р.	2015 р.	2016 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	40	40	40
Додатковий капітал	1410	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	88665,9	64159,9	80756,1
Неоплачений капітал	1425	-	-	-
Усього за розділом I	1495	88705,9	64199,9	80796,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1500	-	166,4	206,6
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	66645,1	41575,7	46950,3
розрахунками з бюджетом	1620	55,7	5,2	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7884,9	6748,6	2616,6
Усього за розділом III	1695	74651,4	48329,5	49566,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-
Баланс	1900	163357,3	112695,8	130569,6

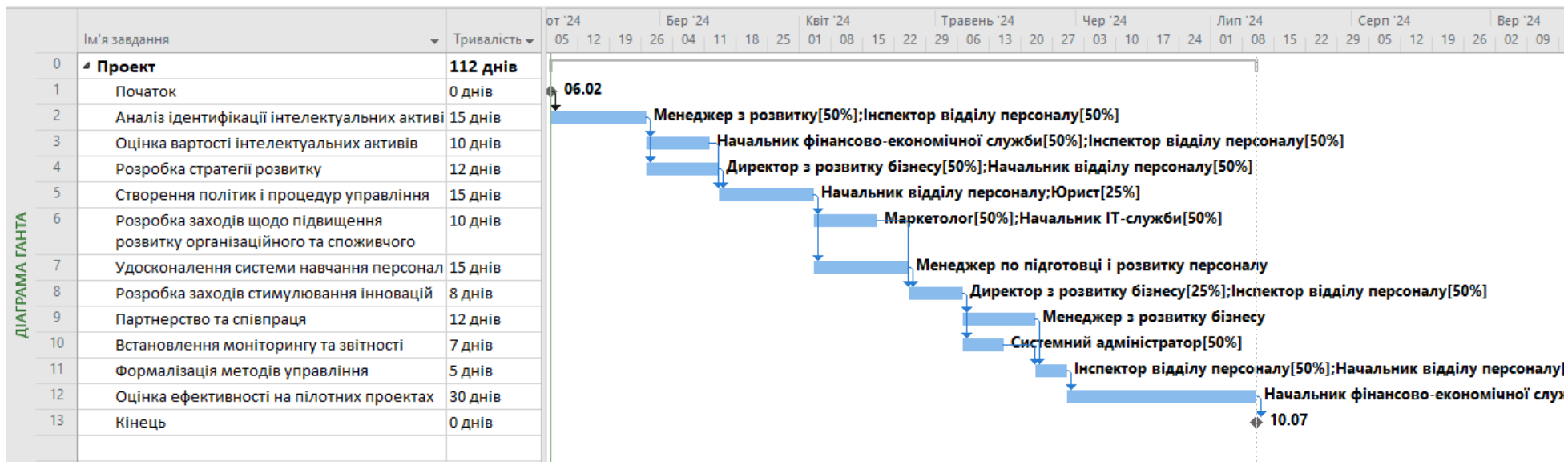
Зведений фінансовий результат
ПП «ГЛОБАЛ СКАЙ» в розрізі 2019-2021 рр., тис. грн.

Стаття звіту	Код рядка	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (продуктів, робіт, послуг)	2000	333106,5	211170,0	443592,0
Інші операційні доходи	2120	7206,5	145566,0	70396,0
Інші доходи	2240	101429,2	24,5	140,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	441742,2	356761,0	514128,0
Собівартість реалізованої продукції (продуктів, робіт, послуг)	2180	124104,4	16860,8	84566,4
Інші операційні витрати	2180	131248,0	78961,1	27369,4
Інші витрати	2270	1464,9	36,2	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	256817,3	95858,1	111935,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	184924,9	260902,4	402192,2
Податок на прибуток	2300	17	16962,4	22394,5
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2350	184907,9	243940,0	379797,7

Сітьовий графік побудований в системі MS Project



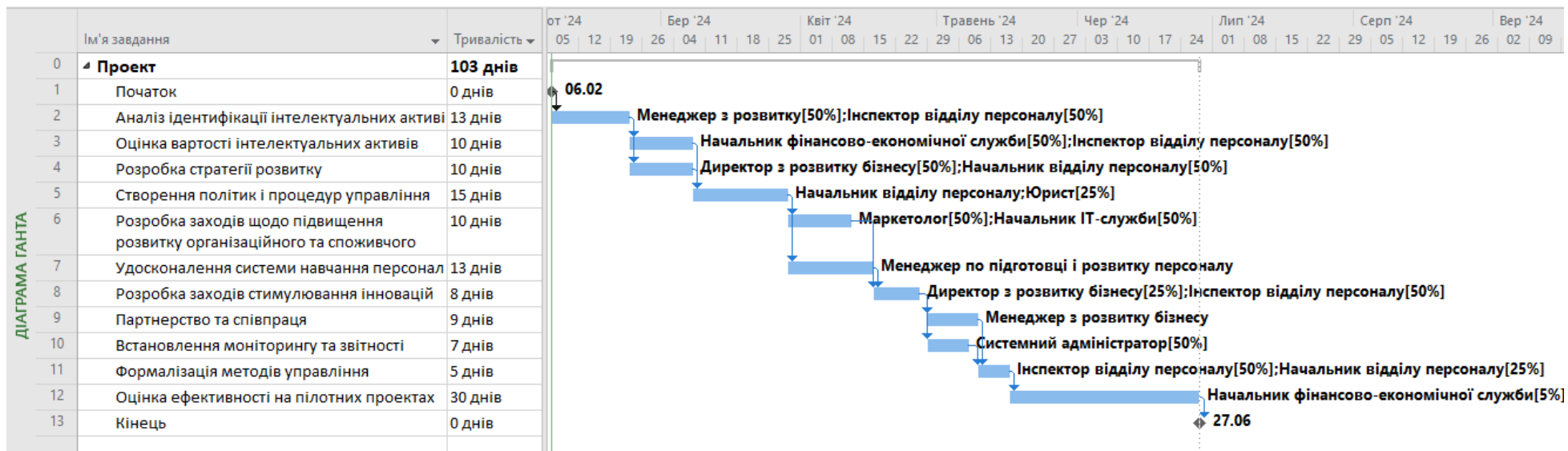
Діаграма Ганта



Аркуш завдань

	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершені	Витрати	Робота
0	Проект	112 днів	Вт 06.02.24	Ср 10.07.24	90 430,00 є	884 г
1	Початок	0 днів	Вт 06.02.24	Вт 06.02.24	0,00 є	0 г
2	Аналіз ідентифікації інтелектуальних активів	15 днів	Вт 06.02.24	Пн 26.02.24	10 200,00 є	120 г
3	Оцінка вартості інтелектуальних активів	10 днів	Вт 27.02.24	Пн 11.03.24	8 000,00 є	80 г
4	Розробка стратегії розвитку	12 днів	Вт 27.02.24	Ср 13.03.24	12 240,00 є	96 г
5	Створення політик і процедур управління	15 днів	Чт 14.03.24	Ср 03.04.24	16 800,00 є	150 г
6	Розробка заходів щодо підвищення розвитку організаційного та споживчого капіталу	10 днів	Чт 04.04.24	Ср 17.04.24	10 200,00 є	80 г
7	Удосконалення системи навчання персоналу	15 днів	Чт 04.04.24	Ср 24.04.24	10 200,00 є	120 г
8	Розробка заходів стимулювання інновацій	8 днів	Чт 25.04.24	Пн 06.05.24	4 960,00 є	48 г
9	Партнерство та співпраця	12 днів	Вт 07.05.24	Ср 22.05.24	8 160,00 є	96 г
10	Встановлення моніторингу та звітності	7 днів	Вт 07.05.24	Ср 15.05.24	2 380,00 є	28 г
11	Формалізація методів управління	5 днів	Чт 23.05.24	Ср 29.05.24	2 850,00 є	30 г
12	Оцінка ефективності на пілотних проектах	30 днів	Чт 30.05.24	Ср 10.07.24	4 440,00 є	36 г
13	Кінець	0 днів	Ср 10.07.24	Ср 10.07.24	0,00 є	0 г

Діаграма Ганта прискореного за часом проекту



Аркуш завдань прискореного за часом проєкту

	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершені	Витрати	Робота
0	Проект	103 днів	Вт 06.02.24	Чт 27.06.24	97 230,00 €	884 г
1	Початок	0 днів	Вт 06.02.24	Вт 06.02.24	0,00 €	0 г
2	Аналіз ідентифікації інтелектуальних активів	13 днів	Вт 06.02.24	Чт 22.02.24	11 560,00 €	120 г
3	Оцінка вартості інтелектуальних активів	10 днів	Пт 23.02.24	Чт 07.03.24	8 000,00 €	80 г
4	Розробка стратегії розвитку	10 днів	Пт 23.02.24	Чт 07.03.24	14 280,00 €	96 г
5	Створення політик і процедур управління	15 днів	Пт 08.03.24	Чт 28.03.24	16 800,00 €	150 г
6	Розробка заходів щодо підвищення розвитку організаційного та споживчого капіталу	10 днів	Пт 29.03.24	Чт 11.04.24	10 200,00 €	80 г
7	Удосконалення системи навчання персоналу	13 днів	Пт 29.03.24	Вт 16.04.24	11 560,00 €	120 г
8	Розробка заходів стимулювання інновацій	8 днів	Ср 17.04.24	Пт 26.04.24	4 960,00 €	48 г
9	Партнерство та співпраця	9 днів	Пн 29.04.24	Чт 09.05.24	10 200,00 €	96 г
10	Встановлення моніторингу та звітності	7 днів	Пн 29.04.24	Вт 07.05.24	2 380,00 €	28 г
11	Формалізація методів управління	5 днів	Пт 10.05.24	Чт 16.05.24	2 850,00 €	30 г
12	Оцінка ефективності на пілотних проєктах	30 днів	Пт 17.05.24	Чт 27.06.24	4 440,00 €	36 г
13	Кінець	0 днів	Чт 27.06.24	Чт 27.06.24	0,00 €	0 г