

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту (декан факультету)

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: **«Напрямки удосконалення управління інтелектуальним потенціалом організації»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗМП-2-1М

Завистівський Вадим Мирославович

(підпис)

Керівник к.е.н., доцент Мазник Ліана Валеріївна

(підпис)

Консультант к.е.н., доцент Мазник Ліана Валеріївна

(підпис)

Рецензент професор д.е.н. Шірінян Лада Василівна

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“03” жовтня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Завистівського Вадима Мирославовича

1. Тема роботи «Напрямки удосконалення управління інтелектуальним потенціалом організації керівник роботи к. е. н., доцент Мазник Ліана Валеріївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30 вересня 2022 р. №586-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «HB Support Services»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи управління інтелектуальним потенціалом організації. Розділ 2. Дослідження системи управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «HB SUPPORT SERVICES». Розділ 3. Удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «HB SUPPORT SERVICES». Висновки. Список використаної літератури. Додатки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 27 таблицях, 18 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2022 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 17.10.22	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 02.11.22	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи управління інтелектуальним потенціалом організації»	До 08.11.22	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження системи управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «НВ SUPPORT SERVICES»»	До 12.12.22	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «НВ SUPPORT SERVICES»»	До 16.01.23	Виконано
6.	Написання висновків	До 17.01.23	Виконано
7.	Оформлення роботи	До 18.01.23	Виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 18.01.23	Виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 25.01.23	Виконано
10.	Захист роботи	14.02.23	Виконано

Здобувач

_____ Завистівський В.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Мазник Л.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Завистівський В.М. Напрямки удосконалення управління інтелектуальним потенціалом організації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» виконана на матеріалах ТОВ «НВ Support Services» за 2019-2021 рр.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи управління інтелектуальним потенціалом організації. Вивчено сутність, значення та структуру інтелектуального потенціалу організації. Досліджено систему управління інтелектуальним потенціалом організації. Узагальнено методичні аспекти оцінювання інтелектуального потенціалу організації.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика ТОВ «НВ Support Services», визначено особливості сучасного стану розвитку системи управління інтелектуальним потенціалом. Проведено аналіз внутрішнього економічного потенціалу підприємств. Здійснено оцінку інтелектуального потенціалу підприємства. Оцінено сучасний стан розвитку системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо оптимізації розвитку системи управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «НВ Support Services». Представлено обґрунтування альтернативних напрямів розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Здійснено вибір найкращих альтернатив щодо впровадження систем коучингу та рекрутингу в системі управління інтелектуальним потенціалом персоналу підприємства. Представлено оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Робота містить 112 сторінок, 27 таблиць, 18 рисунків, 100 використаних джерела.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, персонал, організація, інновації, людський потенціал, персонал, напрямки удосконалення.

SUMMARY

Zavystivskiy V.M. Directions for improving the management of the organization's intellectual potential. - Manuscript.

The master thesis for obtaining the master's degree was performed on the materials of «HB Support Services» LLC for 2019-2021.

In the first chapter of the work, the theoretical foundations of managing the intellectual potential of the organization are explored. The essence, meaning and structure of the organization's intellectual potential have been studied. The intellectual potential management system of the organization was studied. Methodological aspects of evaluating the intellectual potential of the organization are summarized.

In the second section of the qualification work, the general characteristics of «HB Support Services» LLC are provided, the features of the current state of development of the intellectual potential management system are determined. An analysis of the internal economic potential of enterprises was carried out. An assessment of the intellectual potential of the enterprise was carried out. The current state of development of the intellectual potential management system of the enterprise was evaluated.

In the third section of the qualification work, proposals for optimizing the development of the intellectual potential management system of «HB Support Services» LLC are substantiated. The substantiation of alternative directions for the development of the enterprise's intellectual potential is presented. The selection of the best alternatives for the implementation of coaching and recruiting systems in the intellectual potential management system of the company's personnel was made. An assessment of the socio-economic efficiency of the proposed measures is presented.

The work contains 112 pages, 27 tables, 18 figures, 100 used sources.

Keywords: intellectual potential, personnel, organization, innovations, human potential, personnel, areas of improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1. Сутність, значення та структура інтелектуального потенціалу організації. 10	
1.2. Система управління розвитком інтелектуального потенціалу організації .. 19	
1.3. Методичні аспекти оцінювання інтелектуального потенціалу організації.. 28	
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «HB SUPPORT SERVICES»	39
2.1. Аналіз внутрішнього економічного потенціалу ТОВ «HB Support Services»	39
2.2. Оцінка інтелектуального потенціалу ТОВ «HB Support Services»	50
2.3. Сучасний стан розвитку системи управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «HB Support Services»	62
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «HB SUPPORT SERVICES»	75
3.1. Обґрунтування альтернативних напрямів розвитку інтелектуального потенціалу ТОВ «HB Support Services»	75
3.2. Вибір найкращих альтернатив щодо впровадження систем коучингу та рекрутингу в системі управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «HB Support Services»	85
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження систем коучингу та рекрутингу	96
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	107
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних глобальних суспільних викликів (пандемія, загрози та наслідки повномасштабної війни) та зміни сучасної технологічної парадигми (хмарні технології, квантові, комп'ютерні, діджитал технології, цифрилізація економіки, технології віртуальної реальності) посилюється роль інтелектуальних ресурсів і наданих ними можливостей для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємств. Успішність створення та впровадження інновацій компаніями також в основному визначається рівнем їх інтелектуального потенціалу.

На соціальному рівні інтелектуальний потенціал підприємства складається із системи інтелектуальних потенціалів безпосередніх учасників процесу управління. Перш за все, це інтелектуальний потенціал суб'єкта управління. Менеджер як її елементарний носій і її реалізація сприяє розвитку або занепаду компанії. Тобто його активність проявляється як певний вид міжособистісної взаємодії. Від рівня розвитку його інтелекту певною мірою залежить рівень інтелектуальної діяльності.

За таких умов постає виникає нагальна потреба у розробці та вдосконаленні нових та існуючих теоретико-методологічних положень, а також методичного та прикладного інструментарію формування та використання інтелектуального потенціалу організації.

Аналіз останніх досліджень. Серед вітчизняних наукових розробок значна увага приділяється питанню, наскільки важливий інтелектуальний потенціал для функціонування сучасних підприємств. Зокрема, утвердженню інтелектуального потенціалу як головного чинника розвитку організації присвячені праці О. Бутнік-Сіверського, Г. Гузенко, В. Семенова, С. Тульчинської, А. Чухна, С. Філіппової, К. Ковтуненка та ін. Проблеми управління інтелектуальним потенціалом досліджували Є. Докторук, О. Кендюхов, О. Кузьмін, О. Ліпич, І. Моїсеєнко, М. Семикіна, Н. Тимошенко. Особливості оцінки інтелектуального потенціалу підприємства розкрито в наукових працях В. Волікової, В. Диби, О.

Коюди, О. Прокопенка, О. Сіренка та В. Школи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесів управління інтелектуальним потенціалом організації та вироблення практичних рекомендацій щодо його удосконалення в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети необхідними є виконання наступних **завдань**:

- вивчити сутність, значення та структуру інтелектуального потенціалу організації;
- дослідити систему управління інтелектуальним потенціалом організації;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання інтелектуального потенціалу організації;
- провести аналіз внутрішнього економічного потенціалу підприємств;
- здійснити оцінку інтелектуального потенціалу підприємства;
- оцінити сучасний стан розвитку системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства;
- представити обґрунтування альтернативних напрямів розвитку інтелектуального потенціалу підприємства;
- здійснити вибір найкращих альтернатив щодо впровадження систем коучингу та рекрутингу в системі управління інтелектуальним потенціалом персоналу підприємства;
- представити оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління інтелектуальним потенціалом організації ТОВ «HB Support Services».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення управління інтелектуальним потенціалом організації ТОВ «HB Support Services».

Методи дослідження. Для вирішення визначених у ході дослідження завдань застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Застосування системного підходу, методів індукції та дедукції, аналізу й синтезу дало можливість комплексно і всебічно розглянути

теоретичні засади управління інтелектуальним потенціалом організації, визначити особливості формування основних її елементів. Історико-логічний метод було обрано для дослідження основних параметрів розвитку інтелектуального капіталу організації. При систематизації результатів з метою визначення напрямів розвитку інтелектуального потенціалу організації обрано методи наукового узагальнення, аналізу та синтезу.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі управління інтелектуальним потенціалом організації, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна полягає в уточненні поняття «управління інтелектуальним потенціалом підприємства як процесу впливу на посилення спроможності до налагодження інтелектомісткого виробництва, формування ціннісних конкурентних переваг та реалізації інноваційної моделі ведення бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів. Окремі положення і висновки роботи можуть застосовувати вітчизняні суб'єкти господарювання для удосконалення управління інтелектуальним потенціалом. Результати аналітичного дослідження та низка пропозицій щодо механізму посилення окремих складових інтелектуального потенціалу буде використано у роботі ТОВ «HB Support Services».

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладений на 117 сторінках, містить 26 таблиць, 19 рисунків, перелік використаних джерел містить 100 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, значення та структура інтелектуального потенціалу організації

Впровадження сучасних інформаційних технологій (хмарні технології, квантові, комп'ютерні, діджитал технології, цифрилізація економіки, технології віртуальної реальності) у всі сфери виробництва та іншої господарської діяльності сприяло докорінній зміні характеру трудової діяльності людини. Інтелектуальна праця стимулює персонал компаній до самореалізації, підвищення управлінських і професійних компетенцій, розширення кола знань, навчання новим навичкам і методам роботи відповідно до нових кваліфікаційних вимог. Тому з розвитком інтелектуалізації праці організація навчання в рамках систем безперервного підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців на підприємствах, що дозволяє підтримувати необхідний рівень знань і якість професійної діяльності їх персоналу, є актуальною, а його індивідуальні та набуті навички мають велике значення.

Суть інтелектуалізації праці полягає в генерації нових знань, ідей та гіпотез, які надалі трансформуються в розвиток інновацій та сучасних інформаційних технологій. Таким чином, персонал компаній стає фахівцями інтелектуальної праці та власниками не лише нових знань та нової інформації, а й одним із визначальних ресурсів інформаційної економіки, заснованої на знаннях. Іншими словами, інтелектуальні працівники формують інтелектуальний потенціал сучасних компаній [63, с.385].

Характерною рисою нової економіки є те, що знання стають безпосередньою продуктивною силою. Економіка, заснована на знаннях, відрізняється від попередніх форм суспільства особливостями, наведеними на рис. 1.1.

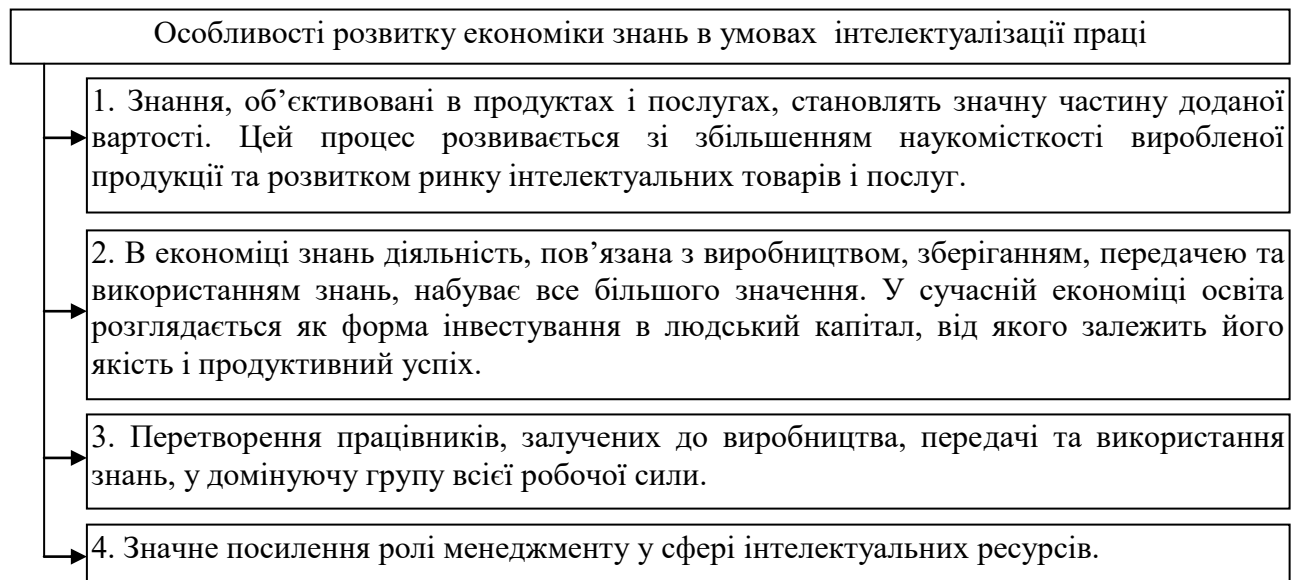


Рис. 1.1. Особливості розвитку економіки знань в умовах інтелектуалізації праці

Джерело: складено за [40]

На нашу думку, успішне стратегічне управління інтелектуальними ресурсами компанії означає цілеспрямоване формування інтелектуального потенціалу компанії. Інтелектуальний потенціал у найпростішому розумінні цього слова охоплює всю базу знань компанії.

Поняття інтелектуального потенціалу компанії важко визначити однозначно, оскільки воно охоплює низку інших понять, таких як: реалізація шляхом постійного вдосконалення своїх здібностей і навичок. Водночас, сукупність цих та інших понять під впливом різноманітних різноспрямованих факторів зазнає динамічних змін у часі [48, с.160].

Основу теоретичного обґрунтування існуючих підходів до визначення економічної сутності та структурних складових інтелектуального потенціалу склали праці Дж. Гелбрейта, Т. Стюарта, Е. Тоффлер, Б. Лева та інші [34; 52].

Поняття інтелектуального потенціалу вперше було введено в економічну науку в 1969 р. відомим американським економістом Дж. Гелбрейтом. По-перше, він визначив його значення як продукт «інтелектуальної діяльності» або інтелектуальну власність у складі патентів, авторського права, товарних знаків і

ноу-хау та інших форм [77]. Тоді багато вчених почали розглядати інтелектуальний потенціал як сукупність інтелектуальної власності та знань персоналу компанії.

Так, Т. Стюарт вважав, що інтелектуальний потенціал - це сукупність знань всього персоналу компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність. При цьому він не враховував організаційну специфіку практики управління цими знаннями та динаміку їх зміни в часі [82].

Деякі основоположники теорії інтелектуального потенціалу ототожнювали його з інтелектуальним потенціалом персоналу підприємства та вважали найважливішим ресурсом, який сприяє зростанню конкурентоспроможності шляхом використання нових знань і сучасних технологій організації виробництва [64, с.46]. Такий підхід дуже близький до визначення інтелектуального потенціалу Б. Лева, який визначив це поняття як «нематеріальне джерело майбутніх вигод, породжених інноваціями, унікальними технологіями організації виробництва та управління людськими ресурсами» [4].

У контексті нашого дослідження видається необхідним зупинитися на змісті поняття інтелектуальний потенціал.

Окремі наукові дефініції поняття «інтелектуальний потенціал організації» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «інтелектуальний потенціал організації»

Автор	Визначення
Бабій П.С. [2, с.36]	Під інтелектуальним потенціалом організації розуміють сукупність інтелектуальних здібностей працівників (знань, умінь, інформації, цінностей, навичок тощо) і можливостей їх розкриття, розвитку та використання.
Воліков В.В. [13, с.22]	Інтелектуальний потенціал - це набір можливостей, часто нерозкритих, формально не визначених, але реально наявних, для виконання дії.
Городянська Л.В. [20, с.214]	Інтелектуальний потенціал є показником стану інтелектуального капіталу та ефективності його використання.
Іванова І.С. [29, с.28]	Інтелектуальний потенціал – це щось на зразок «колективного мозоку», накопичені наукові та побутові знання співробітників, інтелектуальна власність і накопичений досвід, комунікаційна та організаційна структура, інформаційні мережі та імідж компанії.

Продовження таблиці 1.1

Никифоров А.Є. [47, с.5]	Інтелектуальний потенціал - сукупність сукупних знань про персонал підприємства, його креативність та ідеї, здатність вирішувати проблеми, лідерські якості, підприємницькі та управлінські здібності та здібності окремої людини.
Цибульов П.М. [68, с.100]	Інтелектуальний потенціал організації включає як можливості, які використовуються, так і ті, які можуть бути використані в діяльності організації. Ці можливості складаються з таких елементів: людський капітал та організаційний капітал.

Джерело: складено за [2]

Таким чином, терміни інтелектуальний капітал та інтелектуальний ресурс найчастіше використовують дослідники з інтелектуального потенціалу. В одних компаніях інтелектуальний капітал реалізується швидко і протягом тривалого часу, а в інших дуже швидко починається фаза спаду. Це визначається станом резервних сил підприємства, тобто його потенціалом, а головне інтелектуальним потенціалом поряд з іншими (матеріально-технічним, кадровим, фінансовим, виробничо-технічним, ринковим тощо).

За визначенням Перерви П.Г., Глізнуца М.Ю. потенціал можна розглядати як простір імовірнісних можливих станів підприємства як суб'єкта господарювання, що здійснює свою виробничу діяльність за певних умов. Можливі стани, визначені ймовірнісним шляхом, залежать не тільки від факторів зовнішнього середовища, а й від контрольних заходів менеджменту підприємства, які шляхом ефективного використання наявних і формування нових умов продуктивної діяльності впливають на перерозподіл ваг своїх імовірнісних станів підприємств [52, с.445].

Виходячи з цього визначення, під інтелектуальним потенціалом організації слід розуміти сукупність здібностей її співробітників генерувати нові знання, систематизувати їх і далі перетворювати в інформаційні ресурси і технології, необхідні для успішної виробничої діяльності компанії.

Інтелектуальний потенціал організації можна розглядати як запас знань, інформаційних технологій та інших видів інтелектуальних ресурсів, які можуть бути реалізовані через її структурні компоненти для підвищення конкурентоспроможності та отримання додаткового доходу для власників

компанії.

При цьому інтелектуальні ресурси компанії визначаються сукупністю знань, технічних умінь та інтелектуальних здібностей її працівників, на основі яких створюються інноваційні продукти [6, с. 171]. Таким чином, інтелектуальний потенціал організації визначається процесами генерації нових знань та інших інформаційних ресурсів, наявністю та ефективним використанням сучасних інформаційних технологій управління та виробництва, а також іншими складовими [39, с.15].

Виходячи з попередніх досліджень та результатів аналізу існуючих підходів різних науковців до поняття інтелектуального капіталу організації стосовно сучасних реалій, під ним слід розуміти сукупність його структурних компонентів (людського, соціального та організаційного капіталу), яка постійно розвивається, базуючись на вдосконаленні управлінських та професійних навичок, розширенні практики використання сучасних інформаційних технологій та постійному генеруванні нових знань.

З цього визначення випливає економічна сутність інтелектуального потенціалу організації, яка може бути представлена сукупністю інтелектуальних здібностей персоналу підприємства, що представляють собою професійно-кваліфікаційний рівень, необхідний рівень теоретичних знань, практичних навичок, досвіду. інтелектуальної праці. Вони повинні ефективно використовуватися у виробничій діяльності підприємства, щоб залишатися конкурентоспроможним. Крім того, економічна сутність інтелектуального потенціалу організації визначається виникненням системи взаємозв'язків між його компонентами та наявністю між ними причинно-наслідкових зв'язків.

Вивчення проблем управління інтелектуальним потенціалом організації в даний час вказує на низку невирішених проблем у цій сфері. Одним із них є визначення факторів, що впливають на інтелектуальний потенціал організації, які є рушійною силою процесу її становлення та розвитку. Визначальні фактори підвищують якість управлінських рішень, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом організації [20, с.214].

Для визначення факторів, що впливають на інтелектуальний потенціал організації, розглянемо його склад і структуру.

Фактично структуру інтелектуального потенціалу організації можна представити як сукупність нематеріальних інтелектуальних ресурсів, якими вона володіє і які можуть бути використані для створення інноваційних продуктів і підвищення вартості компанії [31, с.9]. Як відомо, на ринкову вартість компанії впливають усі фактори виробництва, що становлять її дохід. В контексті розвитку економіки знань видається правомірним стверджувати, що значення інтелектуальних ресурсів для формування ринкової вартості компанії стає визначальним фактором виробництва [8, с.22].

Склад інтелектуального потенціалу організації відрізняється кількістю елементів, що входять у цю категорію, і їх найменуванням. Ці розбіжності в основному пов'язані з різним рівнем деталізації цих компонентів і принципами групування елементів. Основна відмінність полягає в тому, як співвідносяться інтелектуальний потенціал організації та інтелектуальний капітал організації. Тут слід сказати, що інтелектуальний потенціал організації включає як використовувані можливості, так і можливості, які можуть бути використані в діяльності організації. Ці можливості складаються з наступних елементів: людського капіталу та організаційного капіталу (рис. 1.2).

Людський капітал – це та частина інтелектуального капіталу, якою володіє кожен працівник окремо. Знання, досвід, кваліфікація, особисті характеристики та мотиви, якими люди керуються у своїх діях.

Організаційний капітал визначається як здатність лідера та його команди організовувати свою діяльність. Він складається з навичок усіх працівників і представляє знання, досвід і навички, які вже належать усій організації та проявляються лише через колективні дії всіх, хто залучений до цієї конкретної організації. Цей капітал виражається в організаційній структурі, організаційній культурі, методах управління, наявності інтелектуальної власності, репутації та іміджі організації тощо [4, с.688].

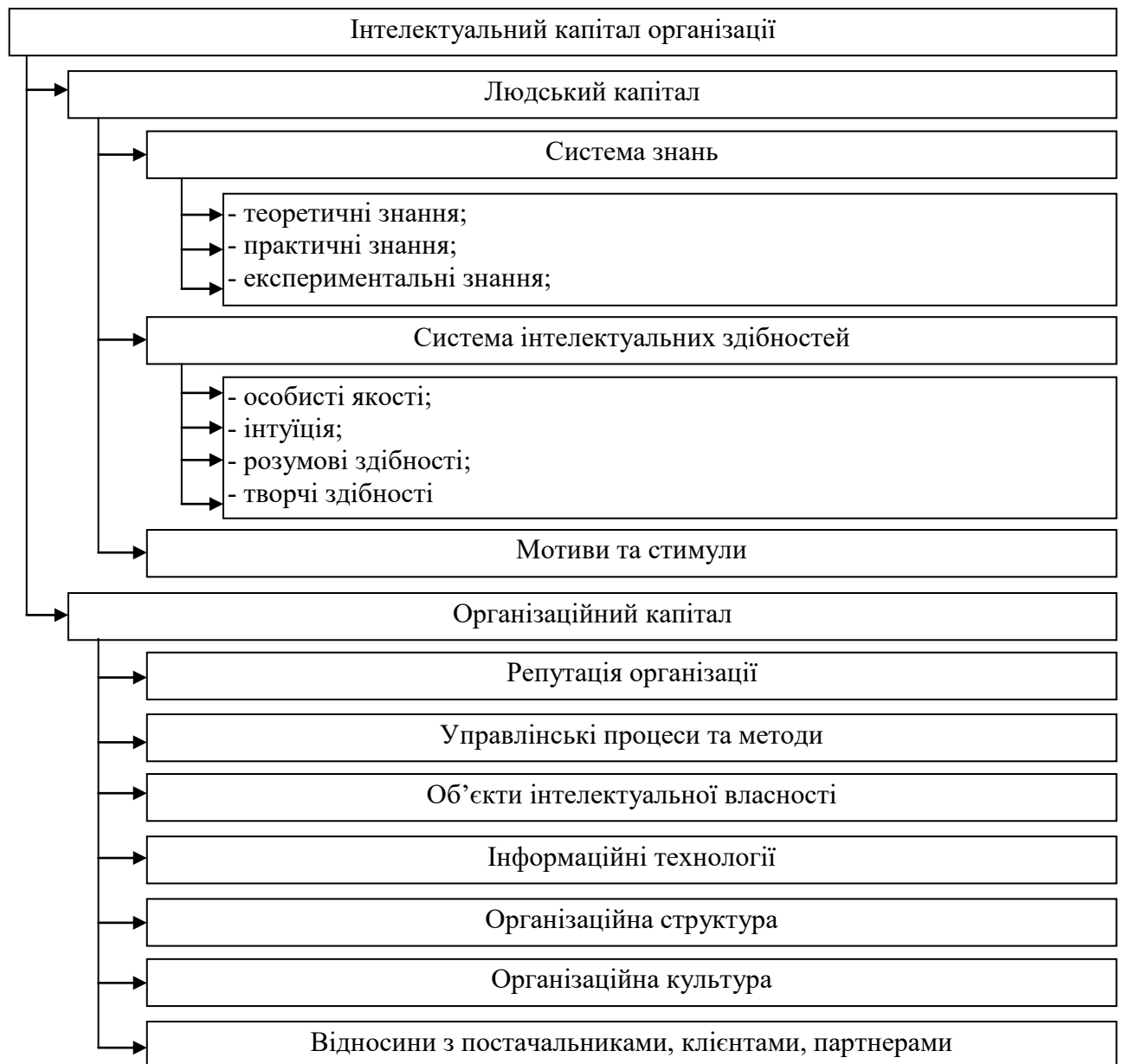


Рис. 1.2. Структура інтелектуального капіталу організації

Джерело: складено за [4]

Інтелектуальний потенціал організації складається з використаного і невикористаного інтелектуального капіталу організації. При взаємодії двох таких категорій існує можливість синергічного ефекту, який також присутній у взаємодії всіх структурних частин інтелектуального потенціалу організації (рис. 1.3).

Проведені дослідження дають змогу визначити фактори, що впливають на формування та розвиток інтелектуального потенціалу організації [25, с.36].

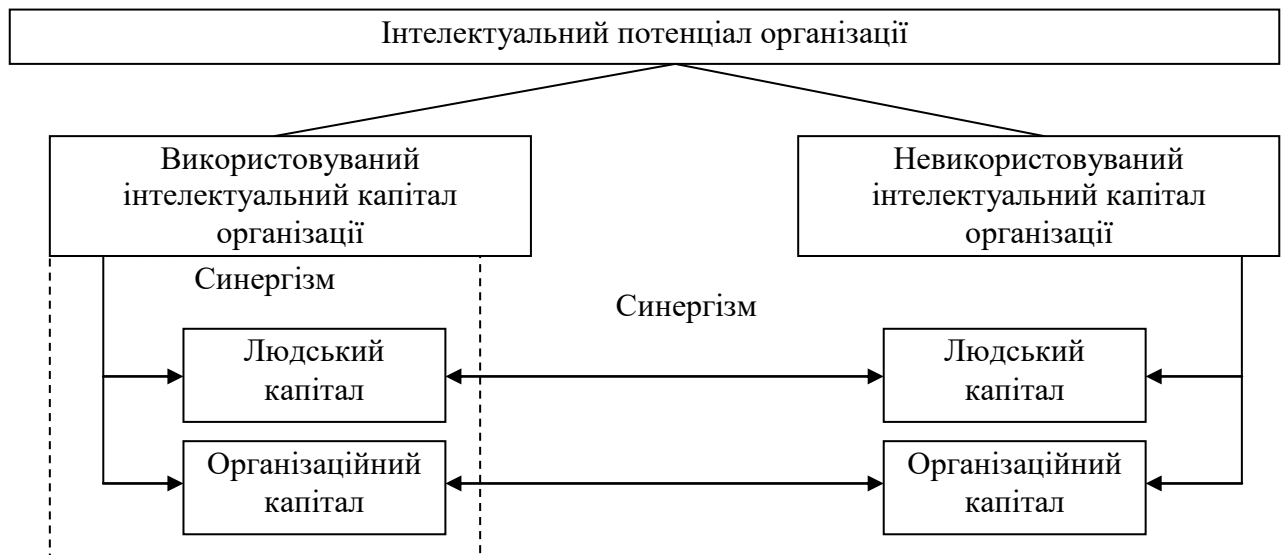


Рис. 1.3. Структура інтелектуального потенціалу організації

Джерело: складено за [25]

Враховуючи те, що сама категорія інтелектуального потенціалу є складною та неоднозначною, можна припустити наявність досить великої кількості та різноманітності факторів впливу. Пропонуємо класифікувати фактори за різними критеріями. Такий розгляд дозволить охопити ширший спектр факторів і розглянути їх більш детально. Крім того, така інформація є корисною для аналізу та управління цими факторами [33, с.176].

Фактори формування інтелектуального потенціалу організації представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори формування інтелектуального потенціалу організації

Ознака класифікації	Тип фактора	Приклад фактора
По відношенню до організації	Зовнішні	- науково-технічна політика країни; - стан нормативно-правової бази; - державна політика у сфері підготовки кадрів; - рівень НДДКР галузі; - стан ринкової інфраструктури освітніх, наукових, інформаційних та консультативних послуг; - економічні фактори (у тому числі економічна доцільність розробок); - менталітет українських компаній (особливо малих)
	Внутрішні	- кваліфікація персоналу; - навчання та просування персоналу; - організаційна структура та культура;

Продовження таблиці 1.2

		- проведення досліджень і розробок; - рівень використовуваних технологій; - бази даних та інформаційне середовище
За сферою формування	Науково-технічні	- рівень науково-технічного прогресу в даній галузі; - наявність можливостей (наукових, технічних, людських) для розвитку науки і техніки в промисловості; - досвід інноваційної діяльності організації
	Економічні	- рівень оплати праці наукової та творчої праці; - фінансування наукоємного виробництва; - якісні, кількісні та структурні зміни попиту на товари (послуги); - кількість і якість економічних ресурсів; - відносини з постачальниками, конкурентами, клієнтами, партнерами
	Соціально-психологічні	- ставлення працівників до роботи; - звичаї, переконання та цінності, які поділяють працівники; - рівень освіти; - здатність і бажання змінюватися та впроваджувати інновації
	Організаційні	- організаційна структура; - комунікаційні процеси; - стандарти, правила та процедури; - розподіл прав і обов'язків
	Політичні	- державна політика, пов'язана з розвитком НДДКР, інноваційної діяльності тощо; - порядок закупівлі та розмір коштів, що спрямовуються на інноваційну діяльність, НДДКР
	Правові	- допустимі межі дій щодо інших суб'єктів права; - прийнятні методи захисту своїх інтересів; - закони та політика
За джерелом зростання ІПО	Інтенсивні	- наукові досягнення; - нові технології; - підвищення кваліфікації співробітників; - отримання нової інформації; - застосування передових методів управління; - застосування більш ефективних методів стимулювання творчості та розвитку
	Екстенсивні	- збільшення кількості об'єктів інтелектуальної власності; - залучення більшої кількості висококваліфікованих працівників; - розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів; - збільшення інвестицій у НДДКР
За етапом циклу управління	Визначення постановки цілей	- відповідність загальним цілям організації; - пріоритети напрямів розвитку та цільові переваги різних цільових груп; - конкурентні переваги та недоліки ІПО; - можливості та ризики зовнішнього середовища
	Визначення планування ІПО	- відповідність планам організації; - рівень невизначеності зовнішнього середовища через специфіку сфери діяльності

Продовження таблиці 1.2

	Визначення організації та мотивації	- обмеження, зумовлені специфікою ІПО: здатність генерувати та поширювати ідеї та знання; - готовність персоналу прийняти нетрадиційні форми організаційної структури; - можливість самореалізації та саморозвитку співробітників; - визнання колегами та керівництвом досягнень кожного співробітника
	Визначення контролю	- наявність технологій, які дають можливість точного контролю; - особливості контрольних показників; - методи контролю

Джерело: складено за [4; 33; 52]

Фактори, що визначають інтелектуальний потенціал організації, мають багато в чому спільне з факторами, що впливають на організацію в цілому. Це пояснюється тим, що інтелектуальний потенціал організації є підсистемою в системі всієї організації. Проте фактори інтелектуального потенціалу організації мають ряд особливостей, пов'язаних з тим, що на виході з цієї підсистеми формуються не загальні показники ефективності (як у системі «організація»), а показники інтелектуальної діяльності [52, с.487].

Таким чином, інтелектуальний потенціал організації є складною системою з певною специфікою. Для успішного управління цією системою необхідно представити її структуру та процеси, що в ній виконуються. Визначення факторів, що впливають на інтелектуальний потенціал організації, є невід'ємною частиною розробки стратегії розвитку.

1.2. Система управління розвитком інтелектуального потенціалу організації

Інтелектуальний потенціал організації - це досягнутий і сформований у процесі розвитку стан її інтелектуальної здатності за певний період часу, в даному випадку інтелектуальної, що потребує її моніторингу та оцінки [51].

Інтелектуальний потенціал організації складається з трьох складових:

- матеріально-технічні (потенціал основних фондів і потенціал оборотних

активів);

- інтелектуальний (потенціал нематеріальних активів; потенціал маркетингових ресурсів; потенціал управлінських ресурсів; потенціал трудових ресурсів);

- адаптивний.

Адаптивний розвиток інтелектуального потенціалу організації базується на наступній сукупності факторів [38, с.115]:

- фактори корпоративних цілей, що визначають напрямок і якість адаптивного розвитку (цілі компанії та цілі конкурентної стратегії);

- фактори, що визначають здатність підприємства до адаптивного розвитку, а саме: фактори ресурсної (трудої, інформаційної, інтелектуальної, матеріальної, фінансової) доступності;

- фактори, зумовлені діяльністю персоналу (наукова, виробнича, управлінська);

- фактори ступеня реалізації основних функцій управління (планування, організації, мотивації та контролю);

- фактори, що обмежують або посилюють можливості адаптивного розвитку, а саме: фактор розвитку людини; фактор рівня організаційної культури; фактор гнучкості організаційної структури.

Під управлінням інтелектуальним потенціалом розуміється діяльність, спрямована на активне використання наявних ресурсів і потенційних можливостей підприємства з метою досягнення кінцевого результату, переважно прибутку чи інших вигод [57, с.165].

Основою успішного розвитку інтелектуального потенціалу є розвиток потенціалу людини. Цей метод за останній час отримав достатній розвиток.

Однак існує низка проблем, зокрема [45, с.35]:

- недостатнє стратегічне планування людського розвитку;
- низький рівень застосовуваних технологій та засобів розвитку людини;
- недостатнє фінансування людського розвитку;
- недосконалість інституційного середовища;

- нерозвинена корпоративна культура.

Недосконалість інституційного середовища, слабе регулювання договірних відносин сприяють тому, що працівники та роботодавці часто почуваються незахищеними. Навчання працівника за рахунок організації пов'язане з великим ризиком для роботодавця: навіть якщо з працівником укладено угоду про те, що після навчання він працюватиме в організації певний час, порушення цієї угоди часто залишається безкарним. до судових органів. Культура організації - це набір цінностей, норм, звичок, традицій, поведінки та ритуалів, а також стиль установок і поведінки, властивих організації, які сприяють гордості за організацію. Участь у глобальному бренді накладає відповідні зобов'язання на співробітників і вимагає якісної роботи.

У провідних компаніях прийнято піклуватися про співробітників, щоб створити максимальний комфорт в офісі та на робочому місці. Передбачається, що сучасне обладнання робочого місця, соціальне забезпечення, включаючи медичне страхування, дрібниці у вигляді чаю, кави, води, посуду та інших речей впливають на підвищення ефективності співробітників. В українських компаніях корпоративна культура здебільшого зводиться до інформування співробітників про найважливіші події в житті компанії, соціальної та моральної підтримки співробітників.

Основними взаємопов'язаними складовими політики управління інтелектуальним потенціалом персоналу є такі напрями [68, с.104]:

- підбір, оцінка та розстановка кадрів;
- освіта та розвиток;
- мотивація та винагорода;
- соціальна політика;
- корпоративні комунікації.

Компанії, які не перевіряють свій організаційний потенціал, не можна назвати конкурентоспроможними. Не менш важливою складовою успішного розвитку інтелектуального потенціалу є розвиток клієнтського (споживчого) потенціалу компанії. Клієнтський потенціал включає ділову репутацію компанії,

торгові марки, бренди, відносини з клієнтами, канали збуту продукції, книги замовлень, різноманітні контракти та угоди тощо [64, с.46].

Ще одним цінним нематеріальним активом організації є її ділова репутація. Гарна репутація компанії дозволяє продавати товари дорожче, сприяє зростанню продажів, підвищує лояльність споживачів і співробітників, підвищує привабливість компанії на ринку праці. Тому компанії приділяють значну увагу формуванню гарної репутації та управлінню цим багатством.

Формування клієнтського потенціалу компанії здійснюється на основі ефективної роботи зі споживачами. Вибір механізмів взаємодії організації зі споживачами залежить від специфіки ринку, на якому працює компанія, і способу оплати послуг. Коли оплата здійснюється до надання товарів чи послуг, основна увага приділяється розвитку обслуговування клієнтів.

Задоволеність клієнтів безпосередньо впливає на прибуток. Це одна з причин, чому великі корпорації витрачають мільйони доларів на покращення обробки претензій [79, с.364].

На основі проведеного дослідження можна виділити ключові особливості розвитку інтелектуального потенціалу, характерні для вітчизняних компаній (рис. 1.4).

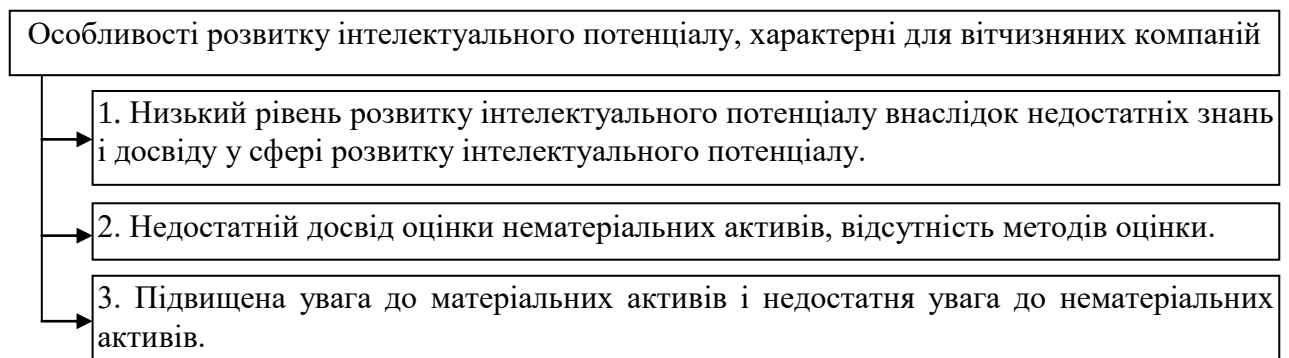


Рис. 1.4. Особливості розвитку інтелектуального потенціалу, характерні для вітчизняних компаній

Джерело: складено за [67]

Найбільш динамічно змінюється інтелектуальний капітал промислових підприємств, тому управління інтелектуальним потенціалом доцільно

розглядати з точки зору трьох етапів трансформації інтелектуального капіталу:

- створення та підвищення інтелектуального потенціалу організацій;
- використання інтелектуального капіталу при створенні інноваційної продукції;
- процес інвестування всього циклу трансформації інтелектуального капіталу.

Для управління інтелектуальним капіталом на другій та третій фазах досі не розроблено кількісних показників, хоча необхідно оцінити: результати використання інтелектуального капіталу у створенні інтелектуальної складової інноваційної продукції; значущі обсяги інвестицій у цикл трансформації інтелектуального капіталу [63, с.385].

В ідеалі частина доходу від третього етапу трансформації інтелектуального капіталу має бути спрямована на збільшення та примноження інтелектуального потенціалу організації для забезпечення постійного руху та трансформації інтелектуального капіталу. Для успішного розвитку інтелектуально-інноваційної діяльності організації необхідно визначити оптимальний рівень інвестицій у нові розробки, які дозволять підвищити її інтелектуальний потенціал та ефективно реалізовувати все більше об'єктів інтелектуальної власності [7, с.250].

Для цього необхідно вирішити, в які організації та сектори вигідніше вкладати кошти в формування інтелектуального капіталу. Це можна зробити на основі аналізу показника ефективності використання інтелектуального капіталу Du . Чим більше значення цього показника, тим очевидніша доцільність інвестування в інтелектуальну та інноваційну діяльність організації, тим вигідніше вкладати кошти в підвищення її інтелектуального потенціалу. Для галузей промислового виробництва таким показником є величина роялті (R). Значення цих показників характеризують ринкові можливості, здатність споживачів продукції платити за якість, досягнуту при її вдосконаленні, а отже, і за вкладений інтелектуальний капітал.

Так як показник ефективності використання інтелектуального капіталу є функцією двох змінних - ринкової вартості продукції (Sp) і суми всіх витрат на

створення і реалізацію одиниці продукції (Z_c), то інвестиції в інтелектуальний капітал організації є функцією двох змінних. Вони будуть вигідніші в тих сферах де [6, с.34]:

- дорожча продукція, така як авіакосмічна промисловість, зброя всіх видів, радіоелектроніка тощо;
- продукція, вартість виробництва та реалізації якої є незначною відносно її ринкової вартості, наприклад, інформаційні технології (вартість виготовлення та реалізації носія інформації значно нижча за вартість ідентифікованих на ньому програмних продуктів);
- продукти з високим обсягом продажів, такі як побутова техніка, сучасне медичне обладнання, системи зв'язку тощо;
- продукти промислового виробництва з високими ліцензійними цінностями, наприклад, аерокосмічна промисловість, оборона, верстатобудування, суднобудування, електроніка тощо.

У зв'язку з тим, що фактично інвестують в конкретні проекти, інвестована організація повинна представити проект створення майбутньої інновації для примноження інтелектуального потенціалу під час переходу від третьої фази її розвитку до першої фази наступного циклу. Розмір інвестицій у цьому випадку залежить від очікуваного прибутку від реалізації інноваційної продукції. При цьому частка інвестицій у збільшення інтелектуального капіталу в загальному обсязі проектних інвестицій має визначатися розміром ліцензійних платежів. Крім того, мотивація інтелектуальної праці та інвестицій у розвиток корпоративної культури, підготовку, підготовку та перепідготовку фахівців на цьому етапі розвитку інтелектуального капіталу повинна визначатися доходом, який організація отримує від реалізації створених інновацій та інтелектуальних продуктів з урахуванням значення показника ефективності використання інтелектуального капіталу D_i .

Особливо швидко інтелектуальний потенціал організації зростає на початкових етапах циклу інтелектуально-інноваційної діяльності, потім зростання сповільнюється, величина інтелектуального потенціалу

стабілізується. На завершальних етапах процесу інтелектуально-інноваційної діяльності інтелектуальний потенціал організації знижується.

Підвищення інтелектуального потенціалу організації завжди пов'язане із залученням в організацію висококваліфікованих кадрів, підвищенням знань, умінь і навичок персоналу в процесі інтелектуальної та інноваційної діяльності, формуванням інноваційної компетентності працівників, яка є найбільш характерною для інтелектуальної діяльності. В інноваційному процесі більшою мірою відбувається процес перетворення накопиченого інтелектуального потенціалу організації в інтелектуальний капітал персоналу, спостерігається формування інтелектуальної ренти [6, с.35].

Інноваційно-орієнтоване управління інтелектуальним потенціалом організації має бути організоване таким чином, щоб у межах циклу інтелектуально-інноваційної діяльності фаза зростання інтелектуального потенціалу організації в процесі інтелектуально-інноваційної діяльності була скорочена в часі, і навпаки, за тривалістю фази стабілізації високого рівня максимізації інтелектуального потенціалу організації та його перетворення в інтелектуальний капітал персоналу. Ці фази мають домінувати над етапами процесу інтелектуальної та інноваційної діяльності.

На практиці динаміка розвитку інтелектуального потенціалу організації в процесі інтелектуально-інноваційної діяльності не завжди є такою позитивною. Це пов'язано з недостатньо ефективним управлінням інтелектуальною та інноваційною діяльністю, що призводить до різних негативних наслідків, наприклад, відтоку мізків висококваліфікованих кадрів через моральну та матеріальну незадоволеність роботою [1, с.10].

Тому управління інтелектуальним потенціалом організації, а саме управління інтелектуалізацією персоналу як процесом, має бути інтегровано з управлінням інтелектуально-інноваційною діяльністю.

Суттєвою проблемою, пов'язаною з організацією процесу інтелектуалізації людських ресурсів, є подолання можливих розривів між етапами з метою досягнення запланованих економічних показників інтелектуально-інноваційної

діяльності підприємства в найкоротші терміни.

Важливо підкреслити, що циклічність у формі наведеної структурної моделі не означає здійснення процесу на одному рівні, тобто на одній стадії розвитку. Кожен новий цикл, починаючи з етапу планування інтелектуального потенціалу організації, повинен починатися на наступному рівні як інтелектуального потенціалу людських ресурсів, так і економічного, інноваційного, в тому числі розвитку підприємства [9, с.115].

Необхідно забезпечити зв'язок між циклами інтелектуально-інноваційної діяльності та інтелектуалізацією людських ресурсів. Завдання організації ефективних взаємозв'язків між циклами інтелектуально-інноваційної діяльності та інтелектуалізацією людських ресурсів не може мати однозначного вирішення, пов'язаного зі специфікою окремих компаній. Економічним результатом ефективної взаємодії циклів інтелектуально-інноваційної діяльності підприємства та інтелектуалізації людських ресурсів є досягнення запланованих економічних показників цільової сфери, серед яких можна виділити, наприклад: ринкову вартість підприємства; обсяг реалізації продукції (послуг); пропозиція цінності бізнесу; чистий результат; готівковий обіг; власний капітал; корпоративні активи; кількість працівників.

В якості основних заходів керуючого впливу, що забезпечують позитивну динаміку інтелектуального потенціалу організації в процесі інтелектуально-інноваційної діяльності, можна запропонувати такі контрольні заходи впливу на нього (табл. 1.3).

Представлені результати можуть бути використані при проектуванні інноваційно-орієнтованих систем управління персоналом, включаючи розробку методичних рекомендацій щодо економічної оцінки інтелектуального потенціалу організації, проектування організаційного забезпечення процесу управління, вибір критерії ефективності системи управління інтелектуальним потенціалом організації.

Таблиця 1.3

Класифікація заходів управлінського впливу на інтелектуальний потенціал
організації

Організаційно-економічні заходи	Морально-психологічні заходи
- розробка стратегії та політики управління ІПП; - контролінг компанією ІПП; - підтримка відносин із зовнішніми джерелами підбору персоналу; - пошук джерел фінансування для становлення та розвитку ІПП; - створення гнучкої системи оплати праці, спрямованої на досягнення високих результатів інтелектуальної та інноваційної діяльності; - адекватне регулювання та облік процесу праці; - розробка показників і правил оцінювання результатів інтелектуальної праці; - організація перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників; - формування кадрового резерву для просування по службі та резерву керівних кадрів; - підбір на вакансії; - планування кар'єри співробітників; - розробка та ведення інформаційної бази даних про якісний та кількісний склад кадрів вищої кваліфікації; - забезпечення оптимального режиму праці та відпочинку працівників інтелектуальної праці; - інформаційно-технічне забезпечення процесу управління інтелектуальною власністю; - забезпечення співробітників науково-технічною інформацією, організація патентно-ліцензійної діяльності	- запровадження методики справедливого оцінювання результатів інтелектуальної праці працівників; - залучення до процесу управління виробництвом висококваліфікованих спеціалістів; - аналіз і регулювання групових і міжособистісних стосунків у творчому колективі співробітників; - вирішення конфліктів; - соціально-психологічна діагностика персоналу, проектування та управління інноваційною культурою в організації; - розвиток форм морального заохочення працівників інтелектуальної діяльності; - розвиток соціальної інфраструктури компанії; - проведення корпоративних заходів

Джерело: складено за [9; 22]

Таким чином, ключовими аспектами управління інтелектуальним потенціалом організацій є створення ефективної системи мотивації працівників, виявлення та залучення наявних ресурсів для господарської діяльності компанії, а також використання потенційних можливостей розвитку. Це заходи щодо створення системи мотивації та преміювання працівників, створення баз даних для виявлення невикористаних ресурсів; організація навчання та підвищення кваліфікації працівників, створення та оцінка об'єктів інтелектуальної власності; контроль за дотриманням прав інтелектуальної власності; розробка патентної та маркетингової стратегій розвитку промислової компанії. Ефективне управління

інтелектуальним потенціалом співробітників підприємства допоможе досягти синергічного ефекту у вигляді підвищення інтелектуального потенціалу підприємства в цілому, його матеріально-технологічного рівня, організаційно-управлінських структур, сфер застосування та рівень захисту інтелектуальної власності.

1.3. Методичні аспекти оцінювання інтелектуального потенціалу організації

Інтелектуальний потенціал організації можна розглядати як її готовність до інновацій та їх генеруванню. Інтелектуальний потенціал організації складається з накопичених знань, інтелектуального рівня співробітників та інноваційного досвіду.

Склад показників при оцінці інтелектуального рівня організації повинен враховувати наступні параметри [13, с.23]:

- новизна продукції;
- новизна застосовуваних технологій виробництва;
- новизна вендінгових технологій;
- участь організації в спеціалізованих виставках, конференціях;
- рівень освіти персоналу.

Оцінюючи інтелектуальний рівень організації, можна спиратися на базовий набір індикаторів, представлений на рис. 1.5.

Аналіз інтелектуального потенціалу організації означає розгляд нематеріальних активів компанії, їх реєстрацію, визначення поточного стану та оцінку їх вартості [22, с.176].

Знати інтелектуальний потенціал організації корисно в таких ситуаціях:

- при перевірці здатності організації досягати своїх цілей (Чи зможуть люди компанії сьогодні забезпечити успіх у майбутньому? Чи є у компанії необхідні технології для досягнення стратегічних цілей?);

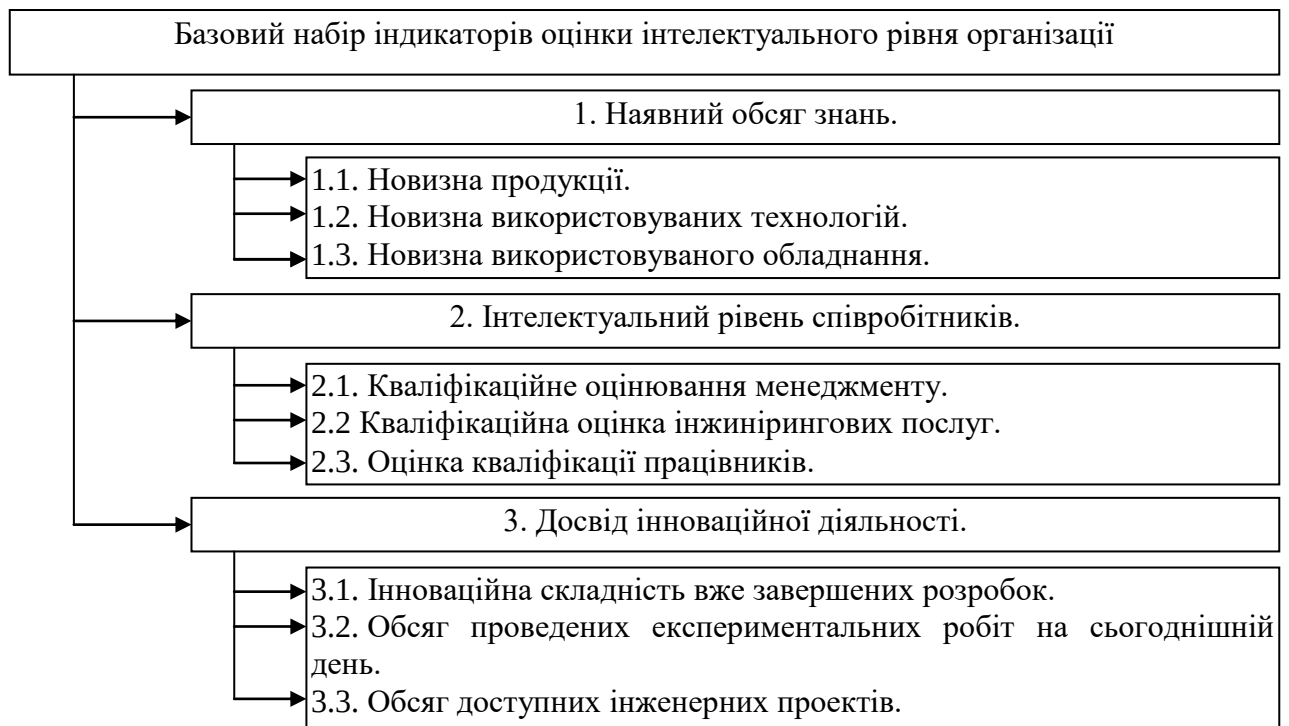


Рис. 1.5. Базовий набір індикаторів оцінки інтелектуального рівня організації

Джерело: складено за [22]

- при плануванні досліджень і розробок (Які знання та навички дають організації конкурентну перевагу? Які існують можливості їх захисту та розвитку, щоб зберегти набуту конкурентну перевагу?);

- при реструктуризації підприємства (Кого звільнити? Які функції можна поєднати в новій організаційній структурі?);

- при розширенні меж корпоративної пам'яті, створюючи базу знань про те, хто що може робити.

Методологія аналізу інтелектуального потенціалу організації включає наступні етапи [34, с.165]:

1. Ідентифікація існуючих нематеріальних активів.
2. Встановлення переліку параметрів для кожного виду нематеріальних активів.
3. Встановлення верхнього порогу та поточного значення кожного параметра.
4. Оцінка індексів часткових параметрів від одного до п'яти (найвища

оцінка).

5. Розрахунок загальних індексів активу як середнього арифметичного часткових індексів усіх параметрів.

6. Аналіз сильних і слабких сторін компанії.

Для визначення поточного значення різних параметрів інтелектуального потенціалу організації використовуються різні методи [34; 46; 52].

1. Методи аналізу ринкових активів включають:

- опитування клієнтів - допомагає отримати інформацію про ринкову позицію компанії, силу її торгової марки, прихильність до неї клієнтів, ефективність механізму збуту та реклами;

- аналіз продажів – виконується для визначення частки повторних закупівель у їх загальному обсязі, звичок клієнтів, структури портфеля замовлень, ефективності каналів дистрибуції чи ліцензійних угод;

- аналіз торгових витрат - використовується при аналізі ефективності каналу збуту. Якщо витрати на продаж непропорційно високі, можна розглянути можливість ліцензійного партнерства;

- конкурентні аналізи повинні проводитися регулярно із залученням третіх сторін. Список аналізованих об'єктів великий - це позиція на ринку, сила бренду, продукція, канали збуту тощо;

- аналіз рентабельності інвестицій проводиться з метою визначення пріоритетів при інвестуванні в активи;

- аналіз платежів за ліцензійними договорами, тобто перевірка відповідності отриманих ліцензійних сум укладеним договорам.

2. Методи аналізу інтелектуального потенціалу включають:

- аналіз ринкового попиту – необхідний для прийняття рішення щодо ліцензування чи продажу інтелектуальної власності, визначення потенційних покупців та вивчення їх фактичного інтересу до купівлі;

- аналіз конкурентоспроможності - вивчення патентної діяльності конкурента та притягнення до відповідальності за порушення прав на його інтелектуальну діяльність;

- аналіз окупності інвестицій в інтелектуальну власність. Продаж патенту приносить прямий прибуток, тоді як у випадку готового продукту внесок інтелектуальної власності не такий очевидний;

- аналіз досягнутих домовленостей. Якщо метою створення та захисту інтелектуальної власності є отримання вигоди від ліцензійних угод, ці угоди слід постійно контролювати;

- аналіз окупності інвестицій у судовому процесі. Захист інтелектуальної власності може бути дорогим, особливо якщо ви реєструєте, використовуєте та захищаєте патенти по всьому світу;

- аналіз знань і вмінь. Для забезпечення ефективного захисту знань і здібностей як інтелектуальної власності потрібне укладання угод про конфіденційність або угод про нерозголошення;

- аналіз платежів, отриманих за ліцензійними угодами, відображає вартість інтелектуальної власності, на яку надається ліцензія. При перевірці ліцензійних угод на достовірність платежів має сенс враховувати витрати на проведення самого аудиту, підтримку цієї угоди, а також упущені можливості укласти такі угоди з іншими компаніями.

3. Методи аналізу інфраструктурних активів включають:

- огляд поточного стану інфраструктурних активів дає можливість виявити втрачені можливості через роботу несучасних систем і запропонувати їх вдосконалення. Наприклад, заміна авторитарного стилю керівництва на демократичний;

- визначення рентабельності інвестицій в комп'ютерні системи. Постачальники інформаційних технологій і мережевих систем часто ототожнюються з прибутковістю. Зміна філософії та процесів управління коштує дорого. Переваги системи можуть виявлятися в зниженні собівартості продукції, зменшенні частки неякісних товарів, скороченні витрат на персонал;

- аналіз відповідності корпоративним цілям - необхідно проаналізувати ступінь відповідності активів заявленим цілям, а потім усунути те, що суперечить цим цілям;

- аналіз додаткової цінності. Інфраструктурні активи можуть додати цінність, якщо їх використовувати належним чином. Система обслуговування клієнтів надає розробникам інформацію, коли розроблено відповідну систему зв'язку. Бази даних бухгалтерського обліку корисні для відстеження продажів. Бази даних можна класифікувати як корисні та цінні активи, якщо вони оновлюються вчасно;

- оинтеллект карта організаціїпитування клієнтів і співробітників щодо інфраструктури організації, визначення різниці між існуючою і бажаною інфраструктурою.

Після опису всього інтелектуального капіталу складається карта сильних і слабких сторін компанії. Карта поділена на чотири квадранти, які характеризують одну з категорій інтелектуального капіталу [38, с.165]:

- 1) ринкові;
- 2) інфраструктурні;
- 3) людські;
- 4) інтелектуальні активи.

Карта складається з п'яти кіл: червоного (1 бал), оранжевого (2 бала), жовтого (3 бала), зеленого (4 бала), синього (5 балів). Значення індексів нанесені на карту у вигляді кіл – для важливих активів малюється велике коло, для менш важливих – менше. Активи, середнє значення індексу яких становить від 0 до 1, позначені червоним кружком, від 1 до 2 – помаранчевим тощо.

Ринкові цінності зазвичай домінують у компаніях, продукція та послуги яких залежать від впізнаваності бренду; інтелектуальна власність – у компаніях, які зосереджуються на базових патентах або авторських правах; інфраструктурні активи – в організаціях, які відіграють провідну роль у системах, таких як банки чи страхові компанії; людські активи - в консалтингових фірмах.

Усі компанії за ступенем розвитку інтелектуального капіталу можна поділити на такі категорії [55; 41]:

1. Червоні компанії. У небезпечній зоні знаходяться компанії, чиї активи здебільшого позначені червоним. Їхній інтелектуальний капітал слабкий, а

бізнес-цілей важко досягти. Слід розглянути можливість придбання активів шляхом придбання ліцензії, придбання самого активу тощо. Слабкі кадрові ресурси можуть вказувати на брак навичок або знань працівників.

Компанії з інфраструктурою, ринком і людським капіталом у мінусі не встигають перерости в помаранчевий чи жовтий. Компанії, у яких домінує інтелектуальна власність в червоній зоні, все одно можуть вибрати ліцензію або купити активи.

2. Помаранчеві компанії занадто близько до небезпечної зони. Необхідно вживати заходів у короткостроковій та довгостроковій перспективі для переходу до блакитної зони. Помаранчеві компанії з домінуючою інфраструктурою та ринковим капіталом втратили можливість органічно розвиватися. Помаранчеві компанії з домінуючими людськими та інтелектуальними активами ще мають час найняти нових співробітників і придбати активи чи ліцензії.

3. Жовті компанії. Залежно від напрямку розвитку це може означати як хороший, так і поганий статус. Необхідно постійно перевіряти стан їх майна, щоб не допустити перетину кордону зони безпеки.

4. Зелені компанії перебувають у досить хорошому стані, але вони не досягли своїх цілей. Якщо вони раніше були в синій зоні, то якийсь фактор послабив їх здатність утримувати цю позицію. Якщо не вжити заходів щодо виправлення цієї ситуації, незабаром компанія опиниться в жовтій зоні, а потім може не встигнути виправити ситуацію і вона стане непоправною. Екологічні компанії повинні мати політику капіталу знань і регулярно перевірятися.

5. Сині компанії. Це найкраща позиція. Компанія поставила цілі, досягла їх і тепер настав час ставити нові цілі та рухатися вперед. Перебалансування може призвести до того, що компанія перейде в зелений стан, що є нормальним явищем, коли ситуація під контролем. Сині компанії повинні планувати розширення свого інтелектуального капіталу в найближчому і віддаленому майбутньому.

Інтелектуальний потенціал організації має три складові, що є об'єктами оцінювання [34, с.165]:

- 1) інтелектуальний капітал;
- 2) інформаційний капітал;
- 3) людський капітал.

Інтелектуальний капітал - це поєднання інтелектуальної власності, ринкового капіталу та інфраструктурних активів компанії.

Інформаційний капітал - це сукупність інформаційних ресурсів та інформаційних ресурсів підприємства.

Людський капітал - це сукупність формалізованих і неформалізованих активів співробітників компанії.

Особливе місце у формуванні інтелектуального потенціалу займає функціонування людського капіталу, який є основою інтелектуального потенціалу будь-якого підприємства, оскільки працівник є основним носієм інтелектуальних ресурсів, а кожна складова капіталу підприємства задіяна в формування.

Інформація про вартість інтелектуального потенціалу організації використовується [30]:

- зовнішніми користувачами – надання інвесторам, потенційним покупцям та іншим групам достовірної інформації про вартість компанії залежно від їхніх інформаційних потреб;

- керівництвом підприємства – для ухвалення раціональних управлінських рішень, що підвищують якість господарських процесів, ефективність фінансово-господарської діяльності, капіталізують прибуток.

До комплексних методів оцінки інтелектуального потенціалу організації можна віднести класичні методи оцінки, обліку та вимірювання складових, що складають інтелектуальний потенціал, методи аналітичного групування, аналізу фінансово-господарської діяльності, табличні та графічні методи представлення даних і результатів досліджень.

Оцінка інтелектуального потенціалу організації включає кілька стадій:

- 1 стадія – аудит інтелектуального потенціалу організації: за результатами аудиту складається карта інтелектуального потенціалу, яка дозволяє виявити

склад і структуру інтелектуальної власності компанії для її подальшого обліку, оцінки та аналізу. Проведений аудит дає змогу виявити проблеми, пов'язані з функціонуванням складових інтелектуального потенціалу.

2 стадія – оцінка (вимір) інтелектуального потенціалу та його складових: Цей етап включає три компоненти:

1) аналіз складових, що складають інтелектуальний потенціал підприємства;

2) оцінка (вимір) кожної складової, що входить до складу інтелектуального потенціалу;

3) підготовка попереднього звіту про інтелектуальний потенціал компанії.

Після аналізу компонентів, що складають інтелектуальний потенціал компанії, ці компоненти оцінюються (вимірюються). Методологія оцінки залежить від структури інтелектуального потенціалу, причому особливого значення надається оцінці (виміру) вартості людського капіталу як основи інтелектуального потенціалу кожної компанії. Результати аналізу оформляються у вигляді звіту про інтелектуальний потенціал компанії.

3 стадія - управлінський облік інтелектуального потенціалу з подальшою підготовкою звітів про інтелектуальний потенціал: управлінський облік включає розробку [13, с.26]:

- положення про господарський облік інтелектуального потенціалу;
- документообігу з ведення обліку інтелектуального потенціалу;
- форми управлінської звітності з обліку інтелектуального потенціалу та його складових тощо.

4 стадія – управління знаннями: основою управління інтелектуальними активами компанії є перетворення знань на цінності, накопичення та інтенсивне використання інтелектуального потенціалу. При цьому аналізується співвідношення інтелектуальних активів до інших активів компанії та вплив інтелектуальних активів на бізнес-процеси компанії.

Розуміння структури та цінності інтелектуального потенціалу певної компанії, дає можливість [8, с.28]:

- у фінансово-господарській діяльності використовувати ключовий капітал сучасного бізнесу – «інтелектуальний потенціал», який сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії;

- захистити свій бізнес від несприятливих внутрішніх і зовнішніх факторів;

- управляти інтелектуальними активами, нарощувати інтелектуальний потенціал і тим самим підвищувати капіталізацію компанії;

- сформувати надійну вартість компанії з урахуванням її інтелектуального потенціалу, що може допомогти знайти додаткові джерела фінансування;

Таким чином, можна зробити висновок, що аналіз інтелектуального потенціалу організації означає розгляд нематеріальних активів компанії, їх реєстрацію, визначення поточного стану та оцінку їх вартості. Визначення інтелектуального потенціалу допоможе вивести компанію на новий рівень якісного розвитку та зростання.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління інтелектуальним потенціалом організації можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що суть інтелектуалізації праці полягає в генерації нових знань, ідей та гіпотез, які надалі трансформуються в розвиток інновацій та сучасних інформаційних технологій. Таким чином, персонал компаній стає фахівцями інтелектуальної праці та власниками не лише нових знань та нової інформації, а й одним із визначальних ресурсів інформаційної економіки, заснованої на знаннях. Іншими словами, інтелектуальні працівники формують інтелектуальний потенціал сучасних компаній.

2. Встановлено, що інтелектуальний потенціал організації можна розглядати як запас знань, інформаційних технологій та інших видів інтелектуальних ресурсів, які можуть бути реалізовані через її структурні компоненти для підвищення конкурентоспроможності та отримання додаткового доходу для власників компанії.

3. Узагальнено, що склад інтелектуального потенціалу організації відрізняється кількістю елементів, що входять у цю категорію, і їх найменуванням. Ці розбіжності в основному пов'язані з різним рівнем деталізації цих компонентів і принципами групування елементів. Основна відмінність полягає в тому, як співвідносяться інтелектуальний потенціал організації та інтелектуальний капітал організації. Тут слід сказати, що інтелектуальний потенціал організації включає як використовувані можливості, так і можливості, які можуть бути використані в діяльності організації.

4. Обґрунтовано, що фактори, що визначають інтелектуальний потенціал організації, мають багато в чому спільне з факторами, що впливають на організацію в цілому. Це пояснюється тим, що інтелектуальний потенціал організації є підсистемою в системі всієї організації. Проте фактори інтелектуального потенціалу організації мають ряд особливостей, пов'язаних з тим, що на виході з цієї підсистеми формуються не загальні показники ефективності (як у системі «організація»), а показники інтелектуальної діяльності.

5. Доведено, що під управлінням інтелектуальним потенціалом розуміється діяльність, спрямована на активне використання наявних ресурсів і потенційних можливостей підприємства з метою досягнення кінцевого результату, переважно прибутку чи інших вигод. Основою успішного розвитку інтелектуального потенціалу є розвиток потенціалу людини. Цей метод за останній час отримав достатній розвиток.

6. Обґрунтовано, що ключовими аспектами управління інтелектуальним потенціалом організацій є створення ефективної системи мотивації працівників, виявлення та залучення наявних ресурсів для господарської діяльності компанії, а також використання потенційних можливостей розвитку. Це заходи щодо створення системи мотивації та преміювання працівників, створення баз даних для виявлення невикористаних ресурсів; організація навчання та підвищення кваліфікації працівників, створення та оцінка об'єктів інтелектуальної власності; контроль за дотриманням прав інтелектуальної власності; розробка патентної та

маркетингової стратегії розвитку промислової компанії.

7. Визначено, що інтелектуальний потенціал організації можна розглядати як її готовність до інновацій та їх генеруванню. Інтелектуальний потенціал організації складається з накопичених знань, інтелектуального рівня співробітників та інноваційного досвіду. Склад показників при оцінці інтелектуального рівня організації повинен враховувати наступні параметри: новизна продукції; новизна застосовуваних технологій виробництва; новизна вендингових технологій; участь організації в спеціалізованих виставках, конференціях; рівень освіти персоналу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «HB SUPPORT SERVICES»

2.1. Аналіз внутрішнього економічного потенціалу ТОВ «HB Support Services»

Об'єктом дослідження питань управління інтелектуальним потенціалом на підприємстві обрано сучасну ІТ-компанію ТОВ «HB Support Services». Підприємство було створено у вересні 2011 року двома засновниками - Олександром Терещенко та Енді Стюером. Початок діяльності компанії прийшовся на час підвищення інтересу бізнесу до аутсорсингових послуг [50].

Таким чином, ТОВ «HB Support Services» є юридичною особою, міжнародною компанією. На території України розташоване офіційне представництво компанії ТОВ «HB Support Services». Дана компанія має назву ТОВ «Ейч Бі Саппорт Сервісес», розташована за адресою: вул. 10-а Набережно-Хрещатицька, м. Київ, Україна, 04070 та являється компанією-резидентом України та надає послуги з міжнародного аутсорсингу іноземним клієнтам.

На початку діяльності в компанії ТОВ «HB Support Services» працювало лише 4 особи. Протягом перших місяців роботи компанії створювався веб-сайт компанії та проводився пошук перших клієнтів. В кінці 2011-го року в компанії з'явився перший клієнт «Showroom Logic» - це агенція цифрового маркетингу, що пропонує інноваційні продукти та послуги, зосереджуючись на автомобільній промисловості.

Протягом наступного року кількість працівників зросла до 25 людей та з'явилося декілька нових клієнтів. Найуспішнішими роками в діяльності ТОВ «HB Support Services» стали 2015-2016 рр. В цей час в компанії з'явився свій відділ продажу, а кількість клієнтів зросла до 14. Також були відкриті офіси в Бразилії (Av. Dr. José Bonifácio Coutinho Nogueira, 150 - Térreo – Jardim Madalena,

Campinas, Brazil) та Філіппінах (19-th Floor Uptown Tower 2, 11-th Avenue Bonifacio Global City, Taguig City, Manila, Philippines). На даний момент компанія працює з 16 клієнтами та має близько 300 працівників (140 в Києві, 160 – в Манілі) [50].

ТОВ «HB Support Services» - це глобальна компанія, що надає аутсорсингові сервісні послуги з офісами в США, Бразилії, Україні та Філіппінах. Спеціалісти ТОВ «HB Support Services» допомагають як малим підприємствам, так і великим, розгрузити свої команди, щоб вони могли зосередитися на стратегічних цінних завданнях.

Стратегічна мета ТОВ «HB Support Services» - «вмонтувати» власну команду ІТ-фахівців у робочий процес клієнта (замовника аутсорсингових послуг), і спеціалісти компанії використовують такі засоби комунікації, як відеоконференц-дзвінки та сервіси миттєвих повідомлень (Slack, CiscoSpark тощо) протягом усього дня, тому клієнт завжди знаходиться у постійному контакті з командою фахівців.

Структура команди має вбудоване управління та контроль якості. Окрім членів своєї команди фахівців, ТОВ «HB Support Services» додають Customer Success Manager (CSM), Team Lead-ів, проектних менеджерів та Team Captians без додаткових витрат. Фахівці ТОВ «HB Support Services» організовуються у невеликі групи з вбудованим управлінням, щоб мати змогу відповісти на потреби бізнесу замовника швидко. Команда складається з 6 людей (1 капітан команди та 5 працівників). На кожних 4-х капітанів є 1 менеджер команди.

На стан та результативність господарської діяльності ТОВ «HB Support Services» впливає велика кількість факторів. При цьому усі фактори впливу можна поділити на дві категорії: зовнішнього і внутрішнього впливу. Завданням сервісного управління є виявлення взаємозв'язку впливу цих чинників з метою розробки загальної стратегії виконання функцій розвитку на ринку ІТ-послуг.

Вирішення завдань оцінки факторів впливу на діяльність ТОВ «HB Support Services» відбувається з використанням методу SWOT-аналізу.

З метою оцінки впливу факторів на забезпечення стратегічного розвитку

ТОВ «HB Support Services» будується матриця SWOT, яка зображена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка впливу факторів на забезпечення стратегічного розвитку

ТОВ «HB Support Services» на основі методу SWOT-аналізу

Фактори впливу	Можливості	Загрози
	1. Стабільність законодавства 2. Зниження податкового тиску 3. Підвищення рівня платоспроможного попиту населення 4. Спрощення умов ведення міжнародної діяльності 5. Стабільність і мир у взаємовідносинах між державами 6. Вступ держави до міждержавних політичних та економічних союзів 7. Сприяння з боку держави розвитку ІТ-сфери	1. Нестабільність законодавства Підвищення податкового тиску 2. Зниження рівня платоспроможного попиту населення 3. Погіршення взаємовідносин з іншими державами 4. Нестабільність у взаємовідносинах між державами 5. Відмова від вступу держави до міждержавних політичних та економічних союзів
Сильні сторони 1. Високий професіоналізм ІТ-фахівців 2. Високий рівень якості надання послуг 3. Висока репутація та імідж в галузі 4. Сформований імідж на міжнародному ринку аутсорсингових послуг 6. Наявність сучасного обладнання і комп'ютерного забезпечення 7. Можливість ефективно працювати в системі on-line 5. Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства	1. Високий професіоналізм ІТ-фахівців та високий рівень якості надання послуг дозволять збільшити обсяги надання послуг на міжнародному ринку аутсорсингу 2. Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства сприятиме зростанню стійкості підприємства на ринку 3. Можливість ефективно працювати в системі on-line дозволить отримати вищу агентську винагороду, а отже і збільшити рівень прибутку підприємства	1. За рахунок збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства можна знизити негативний вплив збільшення податкового тиску 4. Наявність сучасного комп'ютерного забезпечення та можливість працювати в системі on-line дозволить впровадити в Україні нові світові досягнення і розробки 3. Можливість міжнародної сегментації діяльності дозволить адекватно реагувати на зниження платоспроможного попиту населення в Україні

Продовження таблиці 2.1

Слабкі сторони 1. Висока ціна послуг компанії 2. Недостатня інтенсивність рекламних заходів 3. Недостатня інформованість потенційних клієнтів про послуги підприємства 4. Не досить розвинена система знижок 5. Висока собівартість надання послуг 6. Досить низькі темпи зростання фонду оплати праці 7. Відсутність системи планування діяльності підприємства	1. Високий рівень якості надання послуг виправдовує високу ціну 2. Високий професіоналізм ІТ-фахівців дозволить компенсувати недостатню інтенсивність рекламних заходів 3. Можливість міжнародної сегментації діяльності дозволить збільшити інформованість потенційних клієнтів про послуги підприємства в різних країнах 4. Можливість ефективно працювати в системі on-line дозволить підвищити рентабельність господарської діяльності	У цій ситуації необхідно усувати слабкі сторони діяльності підприємства за рахунок повного використання можливостей, які має підприємство, в протилежному випадку необхідно згортати діяльність або перепрофілювати її. Реінвестувати кошти в інші галузі.
---	---	--

Джерело: складено автором

З результатів використання SWOT-аналізу визначено, що найважливішими можливостями для успішного стратегічного розвитку ТОВ «HB Support Services» є підвищення рівня платоспроможного попиту населення, зниження податкового тиску, вступ нашої держави до міждержавних політичних та економічних союзів, сприяння з боку держави розвитку ІТ-сфери, адже це дозволить підприємству розширити спектр послуг, що надаються ним. Імовірність настання даних можливостей досить висока. Навпаки, зниження рівня платоспроможного попиту населення та посилення податкового тиску можуть негативно позначитися на діяльності ТОВ «HB Support Services».

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства дає можливість оцінити його сильні та слабкі сторони, на основі чого можливо здійснити узагальнення щодо сформованого потенціалу господарської діяльності ТОВ «HB Support Services». Діагностику і оцінку внутрішніх сильних та слабких сторін ТОВ «HB Support Services» будемо проводити виходячи з результатів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

Аналіз основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «HB Support Services» будемо вести згідно даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ТОВ «HB Support Services» за 2019-2021 рр.

№	Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	Абсолютне відхилення (+, -)	Темп приросту, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	59668	59560	67214	7546	12,65
2.	Валовий прибуток, тис. грн.	20006	19678	23339	3333	16,66
	Чистий прибуток, тис. грн.	4003	3116	3937	-66	-1,65
3.	Середньорічна вартість:					
	– необоротних активів;	6638,50	8490,50	11982,00	5343,5	80,49
	– оборотних активів	5738,50	7352,50	7691,50	1953,0	34,03
4.	Фондовіддача, грн./грн.	8,99	7,01	5,61	-3,38	-37,59
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	10,40	8,10	8,74	-1,66	-15,96
5.	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	158,27	163,63	216,82	58,55	36,99
6.	Рентабельність господарської діяльності, %	6,71	5,23	5,86	-0,85	x

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2021 р. становив 67214 тис.грн., що на 7546 тис.грн., або на 12,65 % більше, ніж у 2019 р. Водночас, спостерігалось скорочення чистого прибутку підприємства на 66 тис.грн., або на 1,65 %, що у 2021 р. становило 3937 тис.грн. Негативні зрушення відбулись у показнику ефективності використання основних засобів – фондовіддачі. У 2021 р. значення цього індикатора становило 5,61 грн., що на 3,38 грн., або на 37,59 % менше, ніж у 2019 р. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, порівнюючи з 2019 р. індикатор рентабельності господарської діяльності скоротився на 0,85 пункти та становив 6,86 %.

Динаміка показників майнового стану ТОВ «HB Support Services» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників майнового стану ТОВ «НВ Support Services»

№	Показник	Роки			2021 р. до 2019 р. Абсолютне відхилення (+, -)
		2019	2020	2021	
1.	Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	14343	17343	22004	7661
2.	Вартість необоротних активів, тис. грн.	6926	10055	13909	6983
3.	Вартість оборотних активів, тис. грн.	7417	7288	8095	678
4.	Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	2171	1765	2273	102
5.	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	3167	3033	3823	656
6.	Грошові кошти, тис. грн.	2072	2486	1993	-79
7.	Зареєстрований капітал, тис. грн.	775	775	775	0
8.	Власний капітал, тис. грн.	11013	12518	15215	4202
9.	Залучений капітал, тис. грн.	3330	4825	6789	3459
10.	Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн.	0	1495	1279	1279
11.	Поточні зобов'язання, тис. грн.	3330	3330	5510	2180
12.	Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	4087	3958	2585	-1502
13.	Частка власних оборотних активів	0,55	0,54	0,32	-0,23
14.	Коефіцієнт постійності активів	0,48	0,58	0,63	0,15
15.	Коефіцієнт мобільності активів	0,52	0,42	0,37	-0,15
16.	Коефіцієнт співвідношення:				
	необоротних і оборотних активів	0,93	1,38	1,72	0,78
	оборотних і необоротних активів	1,07	0,72	0,58	-0,49

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

За результатами проведеного аналізу встановлено, що у 2021 р. загальна вартість майна (активів) підприємства зросла на 7661 тис.грн. Вартість необоротних активів при цьому зросла на 6983 тис.грн.

Вартість оборотних активів збільшилась на 678 тис.грн. Підприємство у власній господарській діяльності у все більших обсягах користується залученими ресурсами, про що свідчить зростання показника залученого капіталу у 2019-2021 роках. Так, в 2021 році зафіксовано збільшення цього індикатора на 3459 тис.грн. порівняно з 2019 роком. Частка власних оборотних активів становила лише 32 % у 2021 р., що свідчить про загрозливий стан формування майна підприємства.

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «HB Support Services» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності
ТОВ «HB Support Services»

№	Показник	Роки			2021 р. до 2019 р. Абсолютне відхилення (+, -)
		2019	2020	2021	
1.	Загальний коефіцієнт покриття	2,23	2,19	1,47	-0,76
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,58	1,66	1,06	-0,52
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,62	0,75	0,36	-0,26
4.	Чистий оборотний капітал	4087	3958	2585	-1502
5.	Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,52	0,42	0,37	-0,15
6.	Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,29	0,24	0,28	-0,01

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

За результатами проведеного аналізу встановлено, що усі показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «HB Support Services» знаходяться в межах нормативу.

Так, загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності), який визначає, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань, у 2021 р. мав значення 1,47 (при нормативному не менше 1,0), що на 0,76 пункти менше, ніж у 2019 р. Коефіцієнт швидкої ліквідності, при нормативному значенні більше 0,5, у 2021 р. мав значення 1,06, що на 0,52 пункти менше, ніж у 2019 р. Найменшою частиною оборотних активів є гроші. Оборотні активи в грошах готові до платежу й розрахунків негайно, тому відношення їх до поточних зобов'язань підприємства називають коефіцієнтом абсолютної ліквідності [14, с.38]. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 р. мав значення 0,36 (при нормативному не менше 0,2), що на 0,26 пункти менше, ніж у 2019 р.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «HB Support Services» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «НВ Support Services»

№	Показник	Роки			2021 р. до 2019 р. Абсолютне відхилення (+, -)
		2019	2020	2021	
1.	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,77	0,72	0,69	-0,08
2.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,23	0,28	0,31	0,08
3.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,30	1,39	1,45	0,14
4.	Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,23	0,19	0,25	0,02
5.	Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	3,31	2,59	2,24	-1,07
6.	Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,30	0,39	0,45	0,14
7.	Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	1,88	2,24	1,14	-0,75
8.	Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,55	0,54	0,32	-0,23
9.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,37	0,32	0,17	-0,20
10.	Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	1,23	0,82	0,38	-0,85
11.	Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	0,00	0,15	0,09	0,09
12.	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,11	0,08	0,08
13.	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,00	0,31	0,00	0,00
14.	Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,00	0,69	0,81	-0,19

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

За результатами проведеного дослідження встановлено, що фінансове становище ТОВ «НВ Support Services» знаходиться на високому рівні, хоча окремі індикатори дещо погіршилися. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), який відображає частку активів власників підприємства в загальній сумі активів, авансованих у його діяльність скоротився порівняно з 2019 р. на 0,08 пунктів.

Важливим індикатором для встановлення рівня фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт фінансової стабільності, який відображає співвідношення власних та позикових коштів та розраховується на основі

ділення власного капіталу на залучений капітал [40, с.80]. Отже, у 2021 р. значення цього індикатора становило 2,24, що на 1,07 пункти менше, ніж у 2019 р. Зростання коефіцієнта фінансового лівериджу на 0,14 пункти свідчить про підвищення фінансового ризику, тобто можливість втрати платоспроможності. В нашому випадку, підприємство характеризується нормальним значенням фінансового ризику, оскільки у всіх розрахункових періодах значення цього індикатора є нижчим за критичне.

Динаміка показників ділової активності ТОВ «НВ Support Services» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності ТОВ «НВ Support Services»

№	Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	Абсолютне відхилення (+, -)	Темп приросту, %
1.	Додана вартість, тис. грн.	20876	21526	26233	5357	25,66
2.	Коефіцієнт оборотності активів	4,82	3,76	3,42	-1,40	-29,13
3.	Тривалість обороту активів, дні	75,71	97,09	106,84	31,12	41,11
4.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	10,40	8,10	8,74	-1,66	-15,96
5.	Тривалість обороту оборотних активів, дні	35,10	45,06	41,77	6,66	18,99
6.	Коефіцієнт оборотності запасів	30,20	30,26	33,29	3,09	10,22
7.	Тривалість обороту запасів, дні	12,08	12,06	10,96	-1,12	-9,27
8.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	22,14	19,21	19,61	-2,54	-11,46
9.	Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	16,48	19,00	18,62	2,13	12,94
10.	Тривалість операційного циклу, дні	35,01	45,02	41,74	6,73	19,23
11.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,52	5,06	4,85	-1,67	-25,61
12.	Тривалість обороту власного капіталу, дні	56,02	72,10	75,30	19,29	34,43
13.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	23,23	19,13	15,72	-7,51	-32,33
14.	Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	15,72	19,08	23,22	7,51	47,78
15.	Тривалість фінансового циклу, дні	19,29	25,94	18,52	-0,78	-4,02
16.	Фондоозброєність праці, грн.	0,54	0,58	0,67	0,13	23,93

Продовження таблиці 2.6

17.	Матеріаломісткість господарської діяльності	0,65	0,64	0,62	-0,03	-5,02
18.	Трудомісткість господарської діяльності	0,29	0,31	0,34	0,05	18,12
19.	Фондомісткість господарської діяльності	0,02	0,02	0,02	-0,01	-22,09

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Аналіз показав, що додана вартість підприємства зросла на 5357 тис.грн., або на 25,66 %, що у 2021 р. становило 26233 тис.грн. Ефективність використання ресурсів визначається їх оборотністю – оборотом, вимірним у часі. Слід зазначити, що за аналізований період спостерігалось зростання обіговості за наступними видами активів: запасів – на 3,09 обороти. Водночас, слід відзначити негативне скорочення обіговості за наступними видами активів: активів – на 1,40 обороти; оборотних активів – на 1,66 обороти; дебіторської заборгованості – на 2,54 обороти. Узагальнюючими показниками оборотності короткострокових активів та зобов'язань є тривалість операційного та фінансового циклів. Операційний цикл ТОВ «НВ Support Services» триває 41,74 дня, що на 6,73 дня більше 2019 р.

Динаміка показників ефективності господарської діяльності ТОВ «НВ Support Services» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ефективності господарської діяльності

ТОВ «НВ Support Services»

№	Показник	Роки			2021 р. до 2019 р. Абсолютне відхилення (+, -)
		2019	2020	2021	
1.	Валова рентабельність виробничих витрат, %	50,44	49,34	53,19	2,75
2.	Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,98	2,03	1,88	-0,10
3.	Коефіцієнт окупності чистого доходу	2,98	3,03	2,88	-0,10
4.	Рентабельність операційної діяльності, %	8,93	6,45	7,47	-1,46
5.	Рентабельність господарської діяльності, %	8,87	6,78	7,61	-1,26
6.	Рентабельність підприємства, %	7,21	5,53	6,24	-0,98

Продовження таблиці 2.7

7.	Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	6,71	5,23	5,86	-0,85
8.	Рентабельність активів, %	32,34	19,67	20,01	-12,33
9.	Рентабельність виручки від операційної діяльності, %	8,20	6,06	6,95	-1,25
10.	Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,66	0,67	0,65	-0,01
11.	Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,92	0,94	0,93	0,01
12.	Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,05	0,06	0,06	0,01
13.	Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,18	0,18	0,19	0,02
14.	Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,07	0,08	0,09	0,02
15.	Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,27	0,28	0,30	0,03
16.	Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	0,05	0,06	0,07	0,01
17.	Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,19	0,19	0,21	0,02
18.	Коефіцієнт покриття активів	0,21	0,27	0,29	0,09
19.	Рентабельність власного капіталу, %	0,44	0,26	0,28	-0,15
20.	Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,15	0,20	0,21	0,05
21.	Загальна економічна рентабельність, %	40,56	24,15	24,83	-15,73
22.	Рентабельність реалізації продукції, %	12,40	9,98	10,08	-2,33

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

За результатами проведеного дослідження встановлено, що підприємство є рентабельним та здійснює власну господарську ефективно. Валова рентабельність виробничих витрат у 2021 р. становила 53,19 %, що на 2,75 пункти більше, ніж у 2019 р. Рентабельність господарської діяльності підприємства в 2021 р. скоротилась на 1,26 пункта в порівнянні з 2019 р. і становить 7,61 %. Важливими показниками, які співвідносять витрати і доходи, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Так, коефіцієнт покриття виробничих витрат в 2021 р. зменшився на 0,01 пункта та становить 0,65.

Можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «HB Support Services» має стабільний фінансовий стан. Підприємство нарощує обсяги господарської діяльності. Підприємство є достатньо ліквідним, тобто воно здатне в досить короткі строки розрахуватися по своїх зобов'язаннях за рахунок реалізації належного йому майна.

2.2. Оцінка інтелектуального потенціалу ТОВ «НВ Support Services»

Сучасні економічні відносини визначаються глобальними процесами: посилення конкуренції, перехід до ери тотального поширення інформації, комплексної технології розвитку – вимагають нових ефективних способів ведення бізнесу. Перш за все це стосується інтелектуального потенціалу як важливого джерела створення сталої конкурентної переваги в умовах мінливого ринкового середовища.

На сьогодні практично відсутня можливість здійснення моніторингу та оцінки інтелектуального потенціалу. Наукові дослідження зарубіжних і вітчизняних економістів є досить широкими – більше тридцяти методів, що відображають еволюційні закономірності динаміки підходів до вимірювання і оцінки інтелектуального потенціалу.

Інтелектуальний потенціал будемо оцінювати в розрізі окремих складових його формування на підприємстві ТОВ «НВ Support Services»:

1. Інноваційна складова інтелектуального потенціалу розвитку підприємства.

ІТ-компанія ТОВ «НВ Support Services» є інноваційно активною бізнес-структурою, яка ефективно функціонує на міжнародному ринку аутсорсингових послуг. Проаналізуємо основні інноваційні проекти, які нині успішно реалізуються ТОВ «НВ Support Services» на міжнародному ринку аутсорсингових послуг та забезпечують стратегічний успіх та значну прибутковість і ефективність господарської діяльності компанії.

1. Проект «ShowroomLogic» («Purecars»). Найбільшим проектом компанії ТОВ «НВ Support Services» є «ShowroomLogic», який з 2019 р. відомий, як «Purecars». У цьому проекті задіяно 16 працівників, які розподілені на 4 основні підрозділи (команди). Основна сфера діяльності інноваційного проекту – розробка та підтримка функціонування контекстної, дисплейної та відеореклами на платформах «GoogleAdwords» та «Bing». Нижче наведена організаційна структура проекту «ShowroomLogic» (рис. 2.1).

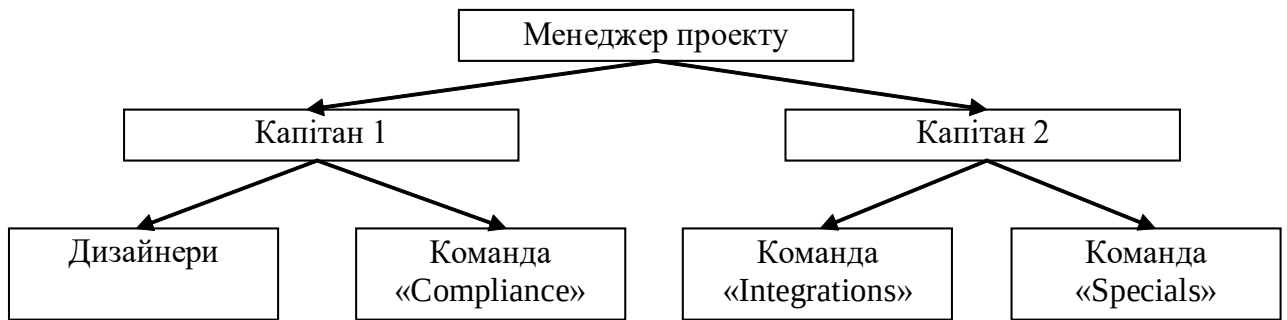


Рис. 2.1. Організаційна структуризація командного управління в реалізації інноваційного проекту «ShowroomLogic»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, у проекті «ShowroomLogic» сформовано наступні проектні команди:

- команда дизайнерів – займаються розробкою дисплейної реклами на платформі Google;
- команда «Compliance» - займаються перевіркою реклами на відповідність вимогам клієнта та розробкою бюджетів для рекламних кампанії GoogleAdwords;
- команда по інтеграції - займаються «запуском» нових клієнтів в CRM-системі всередині проекту;
- команда «Specials» - створення та редагування текстової контекстної реклами клієнта в GoogleAdwords.

2. Проект «eTeam». Сьогодні «eTeam» - другий за розміром інноваційний проект компанії ТОВ «HB Support Services». У ньому працює 14 спеціалістів компанії. Основна діяльність проекту «eTeam» – технічна підтримка клієнтів компанії. Представники служби технічної підтримки розглядають заявки від користувачів продукту або інших інженерів підтримки та залежно від типу заявки, фахівець проекту «eTeam» вирішує проблему самостійно або передає на розгляд колег.

Організаційна схема командного управління в реалізації проекту «eTeam» представлена на рис. 2.2.

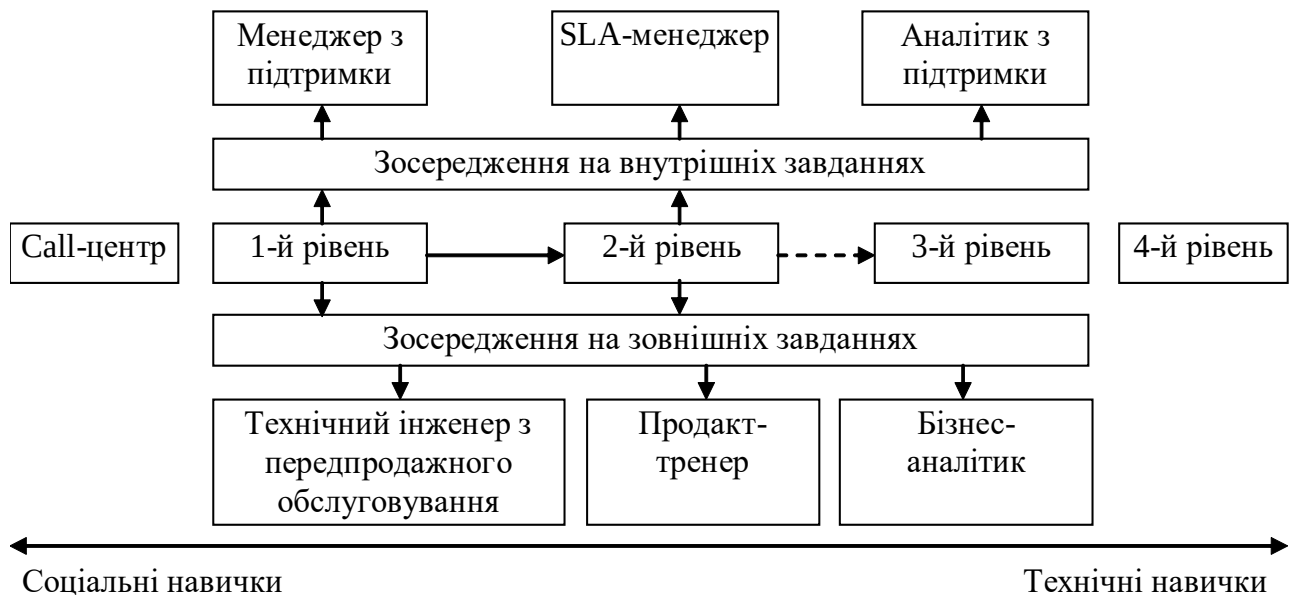


Рис. 2.2. Організаційна схема командного управління
в реалізації інноваційного проекту «eTeam»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, реалізація інноваційного проекту «eTeam» відбувається на наступних організаційних рівнях функціонування команд:

1 рівень. Співробітники першого рівня підтримки сортують запити, що надходять на пошту, відокремлюють явне сміття (в кошик) від простих запитань (відповідають самі) і та профільних запитань (відправляють колегам рівнем вище або до відповідного відділу) та відповідають на телефонні дзвінки.

2 рівень. Це останній рівень технічної підтримки, який має справу безпосередньо з кінцевим користувачем. На цьому рівні співробітники мають найбільш повну картину про продукт в цілому, як з точки зору користувача, так і з точки зору внутрішніх особливостей. Сюди перенаправляються запити, з якими не впорався перший рівень, тут замовляються тренінги для клієнтів про продукт фірми. У співробітників другого рівня є доступи і до клієнтських систем, і до внутрішніх баг-трекерів і беклогів.

3 рівень. Інженери технічної підтримки третього рівня мають набагато більше спільного з системними адміністраторами (devops), ніж з колегами з другого рівня. З клієнтами вони вже не спілкуються, тому соціальні навички і

знання мов відходять на другий план. Підтримка третього рівня підтримує не стільки сам продукт, скільки інфраструктуру продукту, тому продукт в цілому вони, як правило, не знають. В їх завдання входить конфігурація, налаштування, підтримка і розвиток продуктового середовища, а також оперативне вирішення проблем в неробочий час.

3. Проект «JAM CITY». Також, один із найбільших інноваційних проектів компанії ТОВ «НВ Support Services». Здійснює підтримку споживачів компанії «JamCity», яка займається розробкою мобільних додатків. Даний проект працює за аналогічною організаційною структурою, що і «eTeam».

4. Проект «Kissmetrics». «Kissmetrics», також, один з найбільших проектів компанії ТОВ «НВ Support Services». В рамках цього проекту надається можливість компанії отримувати керовану інформацію з потужною сегментацією та точністю, а також з орієнтацією на краще розуміння і залучення клієнтів протягом усього процесу купівлі товарів.

Динаміка кількості інноваційних проектів, які були реалізовані підприємством ТОВ «НВ Support Services» у 2019-2021 рр. представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка кількості інноваційних проектів, які були реалізовані підприємством ТОВ «НВ Support Services» у 2019-2021 рр.

Кількість інновацій, пов'язаних з господарською діяльністю, всього	З них				
	Проведення комплексної програми інформатизації та діджиталізації господарської діяльності	впровадження		освоєння видів інноваційних продуктів	
		нові технологічні процеси	з них ресурсозберігаючі	всього	у т. ч. нові види техніки
2019 р.					
6	3	2	1	1	1
2020 р.					
5	2	2	1	1	1
2021 р.					
5	2	3	0	0	0

Джерело: складено автором

Аналіз показав, що найбільша кількість інноваційних проектів була реалізована підприємством ТОВ «HB Support Services» у 2019 р, що передусім пов'язано із впровадженням комплексної програми інформатизації та діджиталізації господарської діяльності.

Інноваційний потенціал інтелектуального розвитку ТОВ «HB Support Services» залежить від специфіки та сфери його діяльності, а ступінь використання потенціалу визначається здатністю та готовністю підприємства до інновацій.

Оцінка та аналіз інноваційної складової інтелектуального потенціалу розвитку дає змогу цілеспрямовано спланувати діяльність, визначити цілі та шляхи їх досягнення, що в свою чергу є однією з найважливіших передумов для впровадження системного підходу до інновацій і творчих дій. Така оцінка здійснюється на основі розробленої бальної шкали кожного показника та коефіцієнта, що визначає важливість кожного елемента для формування інноваційного потенціалу підприємства. Індикатори групуються за відповідними критеріями, і кожній групі присвоюються відповідні бали, визнані експертами [61].

Оцінку індивідуальних характеристик проводили експерти, а у самому анкетуванні взяли участь 30 осіб різного віку. Цільовою групою опитування були співробітники компанії ТОВ «HB Support Services», які змогли адекватно оцінити всі показники. Для кількості балів або кількості балів була обрана шкала від 1 до 3 балів: 0 балів – потенціал елемента не використовується взагалі; 1 бал - низьке використання потенціалу елемента; 2 бали - середнє використання потенціалу елемента; 3 бали - високе використання потенціалу елемента.

Результати бальної оцінки інноваційної складової інтелектуального потенціалу ТОВ «HB Support Services» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Результати бальної оцінки інноваційної складової інтелектуального потенціалу розвитку підприємства ТОВ «НВ Support Services»

Складові ІП	Параметри	Бали
1. Сервісні можливості (СМ)	1.1. Рівень використання сервісної потужності	3
	1.2. Рівень прогресивності застосованих технологій	2
	1.3. Рівень гнучкості діяльності	1
	Підсумкова оцінка	6
2. Кадрові можливості (КМ)	2.1. Рівень кваліфікації персоналу	3
	2.2. Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві	1
	2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу	1
	2.4. Ступінь творчої ініціативності персоналу	1
	Підсумкова оцінка	6
3. Науково-технічні можливості (НТМ)	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції	1
	3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості товарної продукції	0
	3.3. Рівень використання розробок	1
	3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу	1
	Підсумкова оцінка	3
4. Маркетингові можливості (ММ)	4.1. Раціональність використання каналів розподілу товарів	2
	4.2. Гнучкість цінової політики	1
	4.3. Рівень використання реклами	1
	4.4. Ефективність системи збуту	2
	Підсумкова оцінка	6
5. Організаційні можливості (ОМ)	5.1. Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури	1
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства	1
	5.3. Рівень компетенції керівників	2
	5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення	1
	Підсумкова оцінка	5
6. Фінансові можливості (ФМ)	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1
	6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	3
	6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності	3
	6.4. Фінансова стійкість підприємства	2
	Підсумкова оцінка	9

Джерело: складено автором

Для більш зрозумілого сприйняття оцінки інноваційної складової інтелектуального потенціалу розвитку підприємства ТОВ «НВ Support Services»

побудуємо графічне зображення багатокутника конкурентоспроможності інноваційного розвитку (рис. 2.3).

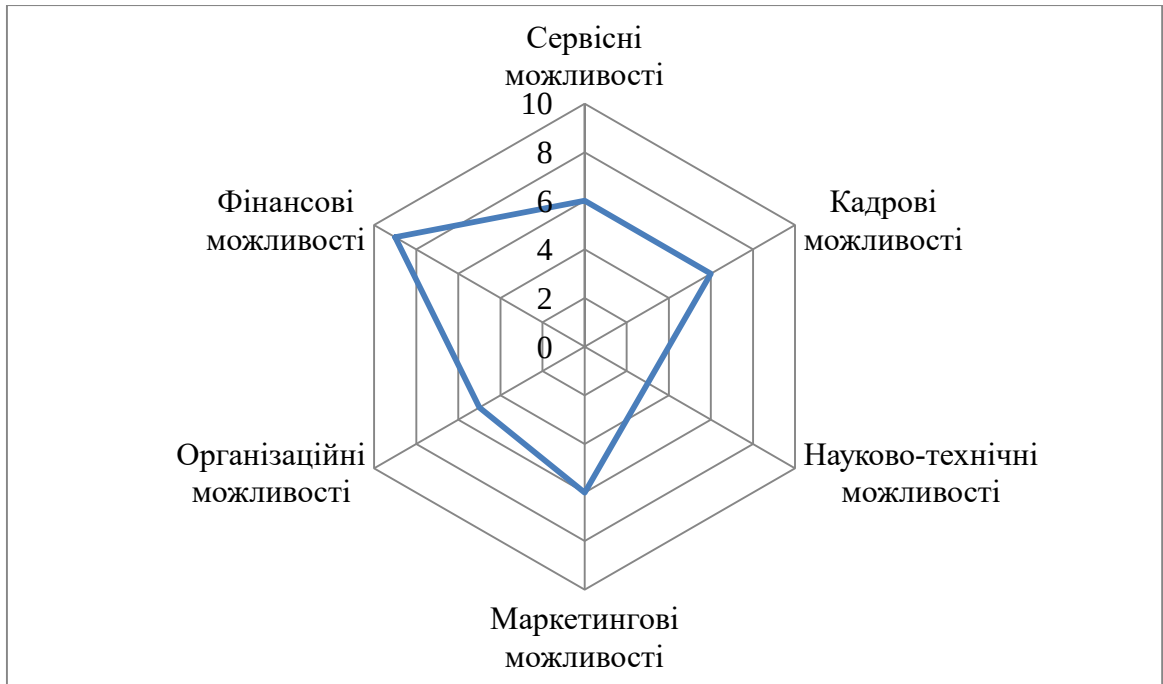


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності за складовими інноваційного потенціалу розвитку ТОВ «HB Support Services»

Джерело: складено автором

За результатами аналізу контрольного списку та діаграми можна зробити висновок, що науково-технічні можливості в інноваційному потенціалі інтелектуального розвитку ТОВ «HB Support Services» використовуються в середньому. Дослідження інноваційного потенціалу привело нас до висновку, що керівництво ТОВ «HB Support Services» приділяє цьому увагу, але недостатньо, тому при аналізі динаміки з'ясувалося, що інтенсивність інноваційного потенціалу була найнижчою в останні роки. У цьому випадку вирішення цієї проблеми вимагає невідкладних дій щодо реформування кадрової політики та стратегії компанії.

2. Кадрова складова інтелектуального потенціалу розвитку підприємства.

Однією з головних та визначальних складових інтелектуального потенціалу розвитку підприємства є людський потенціал ТОВ «HB Support Services».

Персонал підприємства, яке функціонує в сфері ІТ-технологій є його

головним стратегічним інтелектуальним активом та основою розвитку бізнесу. Безумовно на такому підприємстві, як ТОВ «НВ Support Services» питанню складу та структури персоналу, контролю за чисельністю персоналу приділяють багато уваги, через те, що в ринкових умовах господарювання успіх роботи підприємства багато в чому забезпечують працівники, які працюють на ньому.

Динаміка та структура персоналу підприємства ТОВ «НВ Support Services» за категоріями представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Склад та структура персоналу підприємства
ТОВ «НВ Support Services» за категоріями у 2019-2021 рр.

Категорія персоналу	2019		2020		2021		2021 р. до 2019 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абсолютне відхилення (+, -)	Темп росту, %
Технічні фахівці	57	66,3	58	66,7	56	66,7	-1,0	98,2
- основні ІТ-спеціалісти	41	47,7	41	47,1	40	47,6	-1,0	97,6
- допоміжні працівники ІТ-обслуговування	16	18,6	17	19,5	16	19,0	0,0	100,0
Коучі	3	3,5	3	3,4	3	3,6	0,0	100,0
Службовці та технічні виконавці	23	26,7	23	26,4	23	27,4	0,0	100,0
Спеціалісти	6	7,0	6	6,9	6	7,1	0,0	100,0
Керівники	8	9,3	8	9,2	8	9,5	0,0	100,0
Адміністративний персонал	29	33,7	29	33,3	28	33,3	-1,0	96,6
Всього	86	100,0	87	100,0	84	100,0	-2,0	97,7

Джерело: розраховано за даними підприємства

Як видно з табл. 2.10, кількість основних та допоміжних працівників у 2021 р. – 56 осіб., що становить 66,7 % від загальної чисельності працюючих та 98,2 % від основного та допоміжного персоналу 2019 р. Адміністративний персонал в 2021 р. (28 осіб) становить 33,3 % від загальної кількості працівників.

Важливим об'єктом аналізу є рух робочої сили. Для аналізу руху трудових ресурсів підприємства у 2019-2021 рр. використаємо дані табл 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка людського потенціалу за показниками руху персоналу

ТОВ «НВ Support Services» у 2019-2021 pp.

Показники	2019	2020	2021	2021 р. до 2019 р.	
				Абсолютне відхилення (+, -)	Темп росту, %
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	86	87	84	-2,00	97,67
2. Прийнято працівників, осіб	13	14	11	-2,00	84,62
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі	12	13	13	1	108,33
– за власним бажанням	4	6	3	-1,00	75,00
– по скороченню штатів	2	0	0	-2,00	0,00
– на навчання	3	0	0	-3,00	0,00
– на пенсію	3	7	10	7,00	333,33
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,151	0,161	0,131	-0,020	x
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,140	0,149	0,155	0,015	x
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,047	0,069	0,036	-0,011	x
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,953	0,931	0,964	0,011	x

Джерело: розраховано за даними підприємства

За даними табл. 2.11 можна зробити висновок, що коефіцієнти прийняття і вибуття працівників у 2021 році порівняно з 2019 роком змінилися на 0,020 та 0,015 пункти відповідно. При цьому коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 0,011 і у 2019 році склав 0,036, а коефіцієнт постійності кадрів відповідно збільшився на 0,0011 пункти і склав 0,964. Загалом, спостерігається тенденція до зменшення плинності кадрів, що позитивно вплине на ефективність господарської діяльності підприємства.

Відзначимо, що на сьогодні немає єдиного підходу до оцінки інтелектуального потенціалу керівників підприємства. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності керівників тісно пов'язаний і з творчим підходом, і з індивідуальними характеристиками співробітника, і з інформаційно-технологічним процесом, і з його кінцевими результатами та з соціальним розвитком організації [11, с.36].

Відповідно, запропонована методика оцінки інтелектуальних компетнцій

Продовження таблиці 2.12

10	Орієнтація на навчання та розвиток себе так і команди	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4
11	Всього										41

Джерело: складено автором

Враховуючи отримані результати, можна зробити висновки, що керівництво підприємства ТОВ «HB Support Services» мають досить високий інтелектуальний потенціал. Однак, респонданти вважають, що керівництво ТОВ «HB Support Services» має проблеми з креативністю, комунікативними здібностями та оперативністю в прийнятті управлінських рішень. Розвиток саме цих компетенцій потребує значної уваги з боку керівників, для утримання як своїх, так і конкурентних позицій підприємства.

Аналогічно було проведено оцінку якості інтелектуальних компетенцій на інших підприємствах галузі, а саме ТОВ «Semalt», ТОВ «Ozon», ТОВ «IT-team». Зведені результати оцінок якості інтелектуальних компетенцій ТОВ «HB Support Services» та головних компаній-конкурентів представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Зведена таблиця порівняльних бенчмаркінгових оцінок якості інтелектуальних компетенцій на окремих підприємствах IT-галузі

№	Інтелектуальні компетенції	Вага	ТОВ «HB Support Services»		ТОВ «Semalt»		ТОВ «Ozon»		ТОВ «IT-team»	
			Бали	Сумарна оцінка	Бали	Сумарна оцінка	Бали	Сумарна оцінка	Бали	Сумарна оцінка
1	Активність та ініціативність	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4	5	0,5
2	Орієнтованість на результат	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3	4	0,4
3	Стратегічне мислення	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3	4	0,4
4	Креативність	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
5	Відповідальність за команду	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4

Продовження таблиці 2.13

6	Комунікативні здібності з орієнтацією на ефективну взаємодію	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
7	Оперативність в прийнятті управлінських рішень	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
8	Управління змінами	0,1	5	0,5	3	0,3	3	0,3	4	0,4
9	Емоційний інтелект	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4	5	0,5
10	Орієнтація на навчання та розвиток як себе так і команди	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	Всього	1	41	4,1	39	3,9	33	3,3	39	3,9

Джерело: складено автором

Проведена керівниками структурних підрозділів оцінка 10 інтелектуальних компетенцій керівників ІТ- підприємств дозволила зробити висновок, що керівники досліджуваних підприємств мають досить високий інтелектуальний потенціал, оскільки їх найбільш виражені лідерські компетенції, на думку підлеглих, у керівника ТОВ «НВ Support Services» - 4,1.

Для подальшого підвищення конкурентоспроможності керівництву ТОВ «НВ Support Services» доцільно розвивати в собі талант використовувати нові прийоми і технології вирішення робочих питань (креативність), а також готовність кинути виклик усталеним традиціям. Досліджуваним підприємствам, в тому числі і ТОВ «НВ Support Services» доцільно розвивати як інтелектуальні компетенції, так і професійні. Для розвитку інтелектуальних компетенцій доцільно використовувати методики розвитку креативності керівників для подальшого підвищення їх лідерських якостей та конкурентоспроможності ТОВ «НВ Support Services». Для підтримки професійних компетенцій керівництву ТОВ «НВ Support Services» вищого рівня доцільно впроваджувати системи постійно діючих тренінгів особистісного росту і професійної перепідготовки. Як основу можна запропонувати для використання триступеневий курс навчання за основними проблемними напрямками роботи – навчання та підвищення кваліфікації.

2.3. Сучасний стан розвитку системи управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «HB Support Services»

В управлінні інтелектуальним потенціалом ключову роль відіграє компетентність менеджменту підприємства ТОВ «HB Support Services», яка включає найбільш повні знання, навички, лідерство, аналітичні здібності та орієнтацію на безумовне досягнення цілей. Спочатку управління інтелектуальним потенціалом розглядалося як сфера, пов'язана лише з тими галузями і галузями, які характеризуються високими технологіями, виготовленням нових зразків продукції безпосередньо на основі науково-технічних розробок, технологічними інноваціями. Проте інноваційні процеси є неодмінною умовою розвитку всіх сфер діяльності в епоху технічної та інформаційної революції.

Загалом, бізнес-процес управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «HB Support Services» можна декомпонувати на такі складові:

1. Вимірювання та облік інтелектуальних ресурсів.
2. Придбання та формування інтелектуальних ресурсів.
3. Матеріалізація інтелектуальних ресурсів.

4. Реалізація інтелектуальних ресурсів (безпосередньо або в матеріалізованому вигляді). Для створення ефективної системи управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «HB Support Services» необхідна ефективна реалізація всіх чотирьох вищевказаних процесів.

На здатність підприємства ТОВ «HB Support Services» формувати та підвищувати власний інтелектуальний потенціал впливає те, як організовано підприємство, як побудована структура управління. Організаційна структура підприємства ТОВ «HB Support Services» - це сукупність ланок (структурних підрозділів) і зв'язків між ними.

Вибір типу організаційної структури ТОВ «HB Support Services» залежало від таких факторів, як:

- організаційно-правова форма підприємства;

- сфера діяльності (вид послуг, їх номенклатура і асортимент);
- масштаби підприємства (обсяг послуг, чисельність персоналу);
- ринки, на які виходить підприємство в процесі господарської діяльності;
- використовувані технології;
- ступінь відносної забезпеченості ресурсами і ін.

Важливу роль тут відіграє структура організації, за допомогою якої і через яку ця взаємодія здійснюється. Структура фірми ТОВ «НВ Support Services» - це склад і співвідношення її внутрішніх ланок, відділів. З огляду на сферу діяльності, а саме надання послуг комплексного маркетингу, SEO, PPC, веб-аналітика, юзабіліті, розробка сайтів, SMM організаційна структура ТОВ «НВ Support Services» представлена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Схема організаційної структури управління
ТОВ «НВ Support Services»

Джерело: складено автором

Аналіз показав, що підприємство ТОВ «НВ Support Services» організовано за функціональною схемою управління.

Для функціональної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожне з яких має свою чітко визначену, конкретну

задачу і обов'язки. У даній структурі кожен орган управління, а також виконавець спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за певну ділянку роботи. В основі функціональної структури управління ТОВ «HB Support Services» лежить принцип повного розпорядництва: виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для підрозділів.

Можна зробити висновок, що переваги функціональної структури управління ТОВ «HB Support Services»: висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій; спеціалізація підрозділів на виконанні певного виду управлінської діяльності, ліквідація дублювання, виконання завдань управління окремими службами.

Сьогодні успішний розвиток інтелектуального потенціалу ТОВ «HB Support Services» залежить від ефективності роботи персоналу, що потребує постійного вивчення системи управління персоналом та її вдосконалення. Визначено, що відповідно до Статуту ТОВ «HB Support Services» власники, директори, керівники функціональних підрозділів несуть відповідальність за виконання своїх функціональних обов'язків і повноважень.

На підприємстві ТОВ «HB Support Services» застосовуються організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. У табл. 2.14 представлені основні аспекти зазначених методів управління персоналом ТОВ «HB Support Services».

Таким чином, організаційно-розпорядчі методи системи управління ТОВ «HB Support Services» передбачають розробку робочих інструкцій, встановлення санкцій та заохочень, видачу інструкцій, підбір та розподіл персоналу. Відповідальними за розробку даної методики є директор, його заступники, начальники відділів та начальники відділів.

Економічні методи управління персоналом включають аналіз, ціноутворення та планування, ці завдання покладаються на працівників бухгалтерії та фінансової служби ТОВ «HB Support Services».

Таблиця 2.14

Методи управління інтелектуальним потенціалом персоналу на підприємстві
ТОВ «HB Support Services»

Група методи	Метод	Характеристика
Організаційно-адміністративні	Формування структури управління	Структура управління та склад персоналу (штати) формуються Директором
	Видання наказів	Директор видає розпорядчі документи (накази) щодо управління персоналом
	Організаційний вплив	Підбір та розстановку кадрів здійснює відділ управління персоналом
	Організаційне нормування	Розробка посадових інструкцій, положень, стандартів займається відділ управління персоналом під керівництвом Директора
Економічні	Планування	Розробка планів по кадровій політиці знаходиться у веденні відділу управління персоналом і затверджується директором
	Матеріальне стимулювання	На підприємстві здійснюється виплата працівникам премій, доплата за стаж, виконання плану
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм щодо виробки та продуктивності праці для працівників підприємства
Соціально-психологічні	Підвищення мотивації на результати праці	Мотивація працівників безпосередньо залежить від результатів праці, на кожен місяць розробляється план робіт, в кінці кожного місяця підводяться підсумки і виділяють працівників
	Розвиток соціальних потреб та інтересів	Один раз на півроку працівник відділу управління персоналом здійснює індивідуальне опитування працівників щодо соціальних інтересів та потреб, за результатами даного опитування розробляється комплекс заходів для працівників: навчання, перекваліфікація
	Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	На підприємстві є пряма залежність кваліфікації працівника від просування по кар'єрних сходах. Працівникам, які добре проявили себе в трудовій діяльності, пропонується підвищення кваліфікації та підвищення по службі
	Запобігання та усунення конфліктних ситуацій	Молодшими менеджерами (начальники ділянок) проводиться соціальний інструктаж на тему «Дружний колектив – плідна та якісна робота підприємства»

Джерело: складено автором

Соціально-психологічні методи включають аналіз і створення сприятливого клімату в колективі, стимулювання особистої ініціативи. Цей метод використовується керівником безпосередньо співробітниками даної компанії.

Аналіз системи управління персоналом показав, що організація має як

позитивні, так і негативні сторони. Проблемою системи управління персоналом ТОВ «HB Support Services» є певна незадоволеність працівників своєю роботою в даній організації.

У результаті проведеного опитування працівників компанії (за спеціально розробленою анкетою) встановлено, що на початок 2022 року кількість працівників ТОВ «HB Support Services» лише 52,6% повністю задоволені своєю роботою (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Показники, що характеризують систему управління персоналом підприємства ТОВ «HB Support Services» (первинне опитування працівників підприємства)

Показники задоволеності працею	Частка задоволених працівників, %
Задоволеність змістом праці	60,4
Задоволеність режимом роботи	25,7
Задоволеність умовами праці	61,3
Задоволеність заробітною платою	56,7
Задоволеність різноманітністю роботи	33,1
Задоволеність самостійністю в роботі	52,4
Задоволеність гігієнічними умовами праці	56,3
Задоволеність рівнем організації праці	57,9
Задоволеність відносинами з колегами	44,0
Задоволеність системою управління	81,6
Середній показник, %	52,6

Джерело: складено автором

Розглянемо показники та визначимо причини невдоволення працівників підприємства ТОВ «HB Support Services» існуючою системою управління персоналом.

Задоволеність працівників змістом роботи компанії ТОВ «HB Support Services» склала 60,4%, тобто більше половини трудового колективу задоволені змістом роботи, тобто виконуваними завданнями, закладеною формою відповідальності тощо. При цьому тільки 25,7% всіх співробітників компанії задоволені роботою компанії ТОВ «HB Support Services», це пояснюється тим, що на деяких ділянках компанія іноді працює без вихідних, а підприємство працює понаднормово. Умови праці задовільні для 61,3%, тобто більше

половини всіх працівників підприємства задоволені умовами праці (змістом праці, режимом праці та відпочинку тощо). Проте лише 56,7 % задоволені зарплатою, яку працівники отримують за свою роботу (43,3 % не задоволений заробітною платою). Заробітна плата нараховується виходячи з посадових окладів і тарифних ставок за обсяг робіт.

В процесі проведеного дослідження вважаємо за необхідне здійснити узагальнення отриманих результатів розвитку системи управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу на підприємстві ТОВ «HB Support Services», що представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Переваги та недоліки в існуючій системі управління розвитком
інтелектуального потенціалу персоналу ТОВ «HB Support Services»

Переваги	Недоліки
1) Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань. 2) При найманні перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витрачати кошти на навчання. 3) Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці. 4) Врахування думок персоналу.	1) Відсутність довгострокового планування кадрів. 2) Відсутність чіткої кадрової політики. 3) Відсутність кадрового резерву. 4) Відсутність заохочення ініціативи персоналу. 5) Часткова відсутність матеріального стимулювання. 6) Плинність кадрів. 7) Незадоволеність працівників режимом праці. 8) Незадоволеність працівників заробітною платою. 9) Конфліктність при організації роботи персоналу. 10) Невисокий рівень організації праці.

Джерело: складено автором

Отже, на підприємстві існує реальна потреба в системі управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу. Щоб компанія ТОВ «HB Support Services» активно розвивалась, необхідно, щоб кадровий механізм своєчасно виявляв проблеми, що виникають, а потім ефективно їх вирішував. Наразі в компанії створені передумови для широкого розгортання роботи з удосконалення нових програм, залучення спеціалістів та впровадження програм у систему управління персоналом.

Важливим аспектом діагностики сучасного стану розвитку системи управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «HB Support Services» вважаємо використання сучасного підходу до оцінки ефективності використання

інтелектуального потенціалу. В цьому контексті вважаємо, що методика VAIC™ набула широкого практичного застосування. В методиці інтелектуальної доданої вартості (VAIC™), розробленої у 1998 р. дослідником австрійського дослідницького центру інтелектуального капіталу А. Пулічем базовим показником оцінки ефективності формування інтелектуального потенціалу є показник інтелектуальної доданої вартості. Простота, універсальність її застосування для суб'єктів господарювання різних форм власності чи розміру бізнесу, а також високий рівень об'єктивності (базується на показниках, доступних у фінансовій звітності) є перевагами наведеної вище методики [65, с.67].

Схематично представимо на рис. 2.5 механізм застосування фінансової методики оцінки формування інтелектуальної доданої вартості (VAIC™) і технології розрахунку оціночних показників.

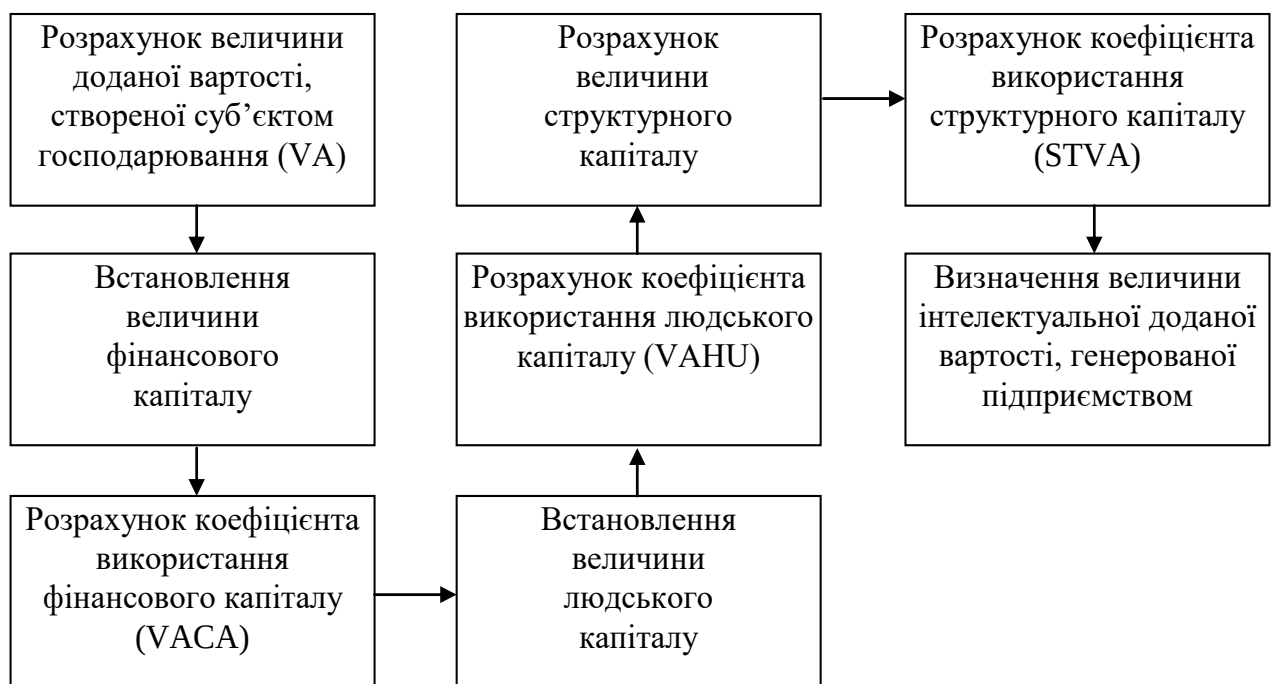


Рис. 2.5. Схематичне представлення методики оцінки формування інтелектуальної доданої вартості VAIC™ за А. Пулічем

Джерело: складено автором за [12]

Отже, величина доданої вартості підприємства розраховується за формулою:

$$VA = D - W \quad (2.1)$$

де VA – додана вартість, тис. грн.;

D – виручка від реалізації продукції, тис. грн.;

W – витрати, тис. грн.

Динаміка формування доданої вартості підприємства ТОВ «НВ Support Services» представлена у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Динаміка формування доданої вартості підприємства
ТОВ «НВ Support Services», тис.грн.

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	59668	59560	67214	7546	12,65
Операційні витрати (за мінусом витрат на оплату праці)	39545	38623	41686	2141	5,41
Додана вартість	20123	20937	25528	5405	26,86

Джерело: складено автором за даними підприємства

Результати проведених розрахунків засвідчили, що додана вартість ТОВ «НВ Support Services» протягом досліджуваного періоду збільшилась на 5405 тис.грн., або на 26,86 % та у 2021 р. становила 25528 тис.грн.

Величина фінансового капіталу суб'єкта господарювання та розрахунок коефіцієнта використання фінансового капіталу розраховується таким чином:

$$VACA = \frac{VA}{CE} \quad (2.2)$$

де $VACA$ – коефіцієнт використання фінансового капіталу;

VA – додана вартість, тис. грн.;

CE – величина фінансового капіталу, тис. грн.

Визначення величини людського капіталу суб'єкта господарювання та розрахунок коефіцієнта використання людського капіталу передбачає використання формули:

$$VANU = \frac{VA}{HC} \quad (2.3)$$

де $VANU$ – коефіцієнт використання людського капіталу;

VA – додана вартість, тис. грн.;

HC – величина людського капіталу, тис. грн.

Величина людського капіталу підприємства, на наш погляд, може бути виміряна на основі визначення рівня загальних інвестицій у розвиток персоналу ТОВ «HB Support Services».

Динаміка формування людського капіталу підприємства ТОВ «HB Support Services» представлена у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Динаміка формування людського капіталу підприємства
ТОВ «HB Support Services», тис.грн.

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Фонд оплати праці працівників	15954	17702	21432	5478	34,34
Витрати, пов'язані з навчанням та розвитком персоналу	1156	1427	1779	623	53,89
Витрати, пов'язані залученням та переміщенням персоналу	412	587	812	400	97,09
Витрати, пов'язані з охороною праці персоналу	312	387	462	150	48,08
Вартість людського капіталу	17834	20103	24485	6651	37,29

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз показав, що основою формування людського капіталу є витрати фонду оплати праці працівників ТОВ «HB Support Services» в сумі 21432 тис.грн. В цілому, вартість людського капіталу підприємства у 2021 р. становила 24485 тис.грн., що на 6651 тис.грн. ,або на 37,29 % більше, ніж у 2019 р.

Для визначення величини структурного капіталу необхідно застосовувати формулу:

$$SC = VA - HC \quad (2.4)$$

де SC – величина структурного капіталу, тис. грн.;

VA – додана вартість, тис. грн.;

НС – величина людського капіталу, тис. грн.

Динаміка формування структурного капіталу підприємства ТОВ «НВ Support Services» представлена у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Динаміка формування структурного капіталу підприємства
ТОВ «НВ Support Services», тис.грн.

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Додана вартість	20123	20937	25528	3333	16,66
Вартість людського капіталу	17834	20103	24485	6651	37,29
Вартість структурного капіталу	2289	834	1043	-1246	-54,43

Джерело: складено автором за даними підприємства

Результати проведених розрахунків засвідчили, що вартість структурного капіталу ТОВ «НВ Support Services» протягом досліджуваного періоду скоротилась на 1246 тис.грн., або на 54,43 % та у 2021 р. мала значення на рівні 1043 тис.грн.

Розрахунок коефіцієнта використання структурного капіталу здійснюється за допомогою формули:

$$STVA = \frac{SC}{VA} \quad (2.5)$$

де STVA – коефіцієнт використання структурного капіталу, тис. грн.;

SC – величина структурного капіталу, тис. грн.;

VA – додана вартість, тис. грн.

Розрахуємо на основі методики VAICTM інтелектуальну вартість ТОВ «НВ Support Services» (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

**Динаміка формування інтелектуальної вартості ТОВ «НВ Support Services»
на основі методики VAIC™**

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	59668	59560	67214	7546	12,65
Операційні витрати (за мінусом витрат на оплату праці), тис.грн.	39545	38623	41686	2141	5,41
Додана вартість (VA), тис.грн.	20123	20937	25528	5405	26,86
Власний капітал (CE), тис.грн.	11013	12518	15215	4202	38,15
Коефіцієнт використання власного капіталу (VACA)	1,83	1,67	1,68	-0,15	-8,18
Людський капітал (HC), тис.грн.	17834	20103	24485	6651	37,29
Коефіцієнт використання людського капіталу (VANU)	1,13	1,04	1,04	-0,09	-7,60
Структурний капітал (SC), тис.грн.	2289	834	1043	-1246	-54,43
Коефіцієнт використання структурного капіталу (STVA)	0,11	0,04	0,04	-0,07	-64,08
VAIC	3,07	2,75	2,76	-0,31	-10,04

Джерело: складено автором за даними підприємства

Результати проведеного дослідження засвідчили, що протягом досліджуваного періоду відбулися негативні зрушення щодо ефективності формування інтелектуальної доданої вартості ТОВ «НВ Support Services». Так, у 2021 р. відбулося скорочення значення показника VAIC на 0,31 пункти, що становило 2,76, на відміну від 3,07 у 2019 р. Отже, актуалізується проблематика необхідності підвищення рівня інтелектуалізації капіталу та праці, що потребує розробки та впровадження комплексу заходів для удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства ТОВ «НВ Support Services».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «HB Support Services» є юридичною особою, міжнародною компанією. На території України розташоване офіційне представництво компанії ТОВ «HB Support Services». Підприємство являється компанією-резидентом України та надає послуги з міжнародного аутсорсингу іноземним клієнтам. ТОВ «HB Support Services» - це глобальна компанія, що надає аутсорсингові сервісні послуги з офісами в США, Бразилії, Україні та Філіппінах.

2. Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2021 р. становив 67214 тис.грн., що на 7546 тис.грн., або на 12,65 % більше, ніж у 2019 р. Водночас, спостерігалось скорочення чистого прибутку підприємства на 66 тис.грн., або на 1,65 %, що у 2021 р. становило 3937 тис.грн. Негативні зрушення відбулись у показнику ефективності використання основних засобів – фондівіддачі. У 2021 р. значення цього індикатора становило 5,61 грн., що на 3,38 грн., або на 37,59 % менше, ніж у 2019 р. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, порівнюючи з 2019 р. індикатор рентабельності господарської діяльності скоротився на 0,85 пункти та становив 6,86 %.

3. Аналіз показав, що найбільша кількість інноваційних проектів була реалізована підприємством ТОВ «HB Support Services» у 2019 р, що передусім пов'язано із впровадженням комплексної програми інформатизації та діджиталізації господарської діяльності. Інноваційний потенціал інтелектуального розвитку ТОВ «HB Support Services» залежить від специфіки та сфери його діяльності, а ступінь використання потенціалу визначається здатністю та готовністю підприємства до інновацій.

4. Встановлено, що керівництво підприємства ТОВ «HB Support Services» мають досить високий інтелектуальний потенціал. Однак, респонданти вважають, що керівництво ТОВ «HB Support Services» має проблеми з креативністю, комунікативними здібностями та оперативністю в прийнятті управлінських рішень. Розвиток саме цих компетенцій потребує значної уваги з боку керівників, для утримання як своїх, так і конкурентних позицій підприємства.

5. Узагальнено, що в управлінні інтелектуальним потенціалом ключову роль відіграє компетентність менеджменту підприємства ТОВ «HB Support Services», яка включає найбільш повні знання, навички, лідерство, аналітичні здібності та орієнтацію на безумовне досягнення цілей. Загалом, бізнес-процес управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «HB Support Services» можна декомпонувати на такі складові: вимірювання та облік інтелектуальних ресурсів; придбання та формування інтелектуальних ресурсів; матеріалізація інтелектуальних ресурсів; реалізація інтелектуальних ресурсів (безпосередньо або в матеріалізованому вигляді).

6. Обґрунтовано, що на підприємстві існує реальна потреба в системі управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу. Щоб компанія ТОВ «HB Support Services» активно розвивалась, необхідно, щоб кадровий механізм своєчасно виявляв проблеми, що виникають, а потім ефективно їх вирішував. Наразі в компанії створені передумови для широкого розгортання роботи з удосконалення нових програм, залучення спеціалістів та впровадження програм у систему управління персоналом.

7. Доведено, що протягом досліджуваного періоду відбулися негативні зрушення щодо ефективності формування інтелектуальної доданої вартості ТОВ «HB Support Services». Так, у 2021 р. відбулося скорочення значення показника VAIC на 0,31 пункти, що становило 2,76, на відміну від 3,07 у 2019 р. Отже, актуалізується проблематика необхідності підвищення рівня інтелектуалізації капіталу та праці, що потребує розробки та впровадження комплексу заходів для удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства ТОВ «HB Support Services».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «HB SUPPORT SERVICES»

3.1. Обґрунтування альтернативних напрямів розвитку інтелектуального потенціалу ТОВ «HB Support Services»

Трансформація економічних систем нині призвела до появи економіки знань, яка стала більш доступною завдяки поширенню впливу інформаційних технологій. Водночас знання як специфічний виробничий ресурс сучасного суспільства стають двигуном прогресивних, інноваційних змін, що забезпечують високі темпи зростання економіки на мікрорівні. Тому економічні агенти повинні приділяти значну увагу та ресурси створенню нових знань. У цьому контексті ми спостерігаємо акцент на розвитку особистого інтелектуального потенціалу компаній на основі безперервного навчання, постійного самовдосконалення та набуття персоналом нових навичок.

В епоху знань та інформації знання стають ключовим фактором формування та розвитку особистого інтелектуального потенціалу компаній. Успішна діяльність сучасних суб'єктів господарювання залежить від якісної підготовки кадрів. З цієї причини сьогодні компанії все більше уваги приділяють якості підбору персоналу, його професійним і комунікаційним навичкам. Адже саме з таких характеристик і складається здатність економічної одиниці до інтелектуального розвитку [55, с.60].

Зважаючи на предмет нашого дослідження, відзначимо важливість забезпечення високих показників інтелектуалізації праці, вирішення якої можливо на основі розвитку інтелектуального потенціалу особистості. Адже ТОВ «HB Support Services» є високоінтелектуальним інформаційно-технологічним суб'єктом господарювання, який має значні можливості для інтелектуалізації праці, що забезпечить його перетворення на «інтелектуальне підприємство, розвиток якого базується на інформації, знаннях та творчості

працівників» [22]. Відзначимо, що важливість розвитку особистого інтелектуального потенціалу для ТОВ «HB Support Services» очевидна, навіть з огляду на напрямок діяльності компанії. Багато науковців у своїх дослідженнях звертали увагу на важливість ролі знань у формуванні та розвитку інтелектуального потенціалу особистості, зокрема П. Друкер вперше писав про «працівників знань», І. Нонака та Г. Такеучі обґрунтовували, що «знання забезпечують можливість для сприйняття організації не просто як машини для аналізу інформації, а як живого організму... зрозуміти, для чого існує компанія» [34, с.165].

Тому в нинішніх умовах ТОВ «HB Support Services» варто більше уваги приділяти можливості отримання знань персоналом. Адже в умовах економіки знань «підвищення рівня освіти на 10% забезпечує зростання продуктивності праці на 8,6%, тоді як подібне зростання капіталу – лише на 3-4% підвищення продуктивності праці [21]. Тобто забезпечення високого економічного зростання на мікрорівні сьогодні вдвічі ефективніше за рахунок розвитку інтелектуального потенціалу особистості З огляду на це найважливішим завданням ТОВ «HB Support Services» є забезпечення високих темпів розвитку особистий інтелектуального потенціалу шляхом удосконалення здібностей персоналу підвищується до безперервної самоосвіти, що дає змогу формувати та підтримувати високий рівень капіталу знань.

Співробітники компанії ТОВ «HB Support Services» також зацікавлені у розвитку особистого інтелектуального потенціалу. Адже в сучасному світі стрімко зростає зайнятість у сфері «розумової праці», особливо в США цей показник становить 85% від загального приросту зайнятості, у Великобританії – 89%, в Японії – 90% [39]. Тому цілком виправданим і своєчасним є стимулювання працівників ТОВ «HB Support Services» до розвитку їх особистого інтелектуального потенціалу.

Цифровізація та розширення меж застосування інформаційно-комунікаційних технологій створює сприятливі умови для розвитку інтелектуального потенціалу особистості. В умовах нинішньої повномасштабної

військової агресії Росії в Україні для ТОВ «HB Support Services» важливо розвивати особистий інтелектуальний потенціал, що дозволить підвищити ефективність управління та конкурентоспроможність компанії за рахунок:

- по-перше, за умови підвищення ступеня інтелектуалізації праці, що дозволить підвищити інтелектуальну спроможність виробничо-торговельних процесів;
- по-друге, на основі підвищення інноваційної сили компанії;
- по-третє, за умови формування інтелектомістких конкурентних переваг, які зараз мають першочергове значення.

Тому необхідність створення сприятливого середовища, спрямованого на забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу особистості в ТОВ «HB Support Services» виникає саме з тих переваг, які може створити лише інтелектуалізація праці. Адже для збереження конкурентоспроможності ТОВ «HB Support Services» недостатньо враховувати сформовані професійні вміння та навички, необхідно більше уваги приділяти вдосконаленню якісної складової особистісного інтелектуального потенціалу.

Важливу роль у створенні інтелектуально інтенсивного виробництва відіграють працівники, які є носіями особистісного інтелектуального потенціалу, а їхня здатність «знаходити нові компетенції є основою, на якій формуються творчі здібності працівників, розвивається відповідне середовище, яке слугує поштовх для забезпечення сталого розвитку бізнес-одиниці» [31].

Проте зазначимо, що для розвитку інтелектуального потенціалу особистості важливо не лише забезпечити формування інтелектуального капіталу, а й мінімізувати очікувані втрати, які можуть виникнути при високій плинності кадрів. На нашу думку, одним із найефективніших та дієвих способів вирішення проблеми мінімізації втрат від високої плинності кадрів є «пошук нематеріальних форм конкуренції», який реалізується в тому числі через безперервну освіту протягом трудового життя.

Проведений аналіз динаміки створення інтелектуальної доданої вартості в ТОВ «НВ Support Services» у 2019–2021 рр. дозволяє виявити низку резервів, які виникають внаслідок підвищення рівня інтелектуалізації праці.

Таким чином, одним із таких напрямків є підвищення ефективності використання людського капіталу. Зокрема, у ТОВ «НВ Support Services» у період 2019–2021 років відзначена стабільна, але низька динаміка ефективності використання людського капіталу.

Враховуючи недостатню ефективність використання людського капіталу в ТОВ «НВ Support Services», одним із напрямів, який може забезпечити його підвищення, є вдосконалення управління розвитком інтелектуального потенціалу особистості.

З метою розвитку особистого інтелектуального потенціалу ТОВ «НВ Support Services», діяльність якого покликана забезпечити реалізацію інноваційної бізнес-моделі, доцільно забезпечити набуття співробітниками компанії знань і на їх основі розвиток компетенцій. на основі «систематичного самонавчання і постійного підвищення професійного рівня – самовдосконалення» [28, с.85].

Набуття знань і навичок співробітниками ТОВ «НВ Support Services» може бути реалізовано в рамках наступних варіантів управлінського впливу (рис. 3.1).

В сучасних умовах суспільного розвитку перспективним резервом забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу особистості ТОВ «НВ Support Services» є розширення сфери застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності, що вимагає концепції соціальної ринкової економіки, який включає три основні цінності – свободу, відповідальність і справедливість [6, с.35].

Розвиток особистого інтелектуального потенціалу для «ТОВ «НВ Support Services» може бути забезпечений інвестуванням у мотивацію співробітників до розвитку творчих навичок, які можуть бути реалізовані в різних матеріальних формах (бонуси, участь у прибутку, грошові винагороди тощо) або нематеріальні (моральні) стимул для творчих ідей, оригінальних пропозицій або нових рішень

проблем.

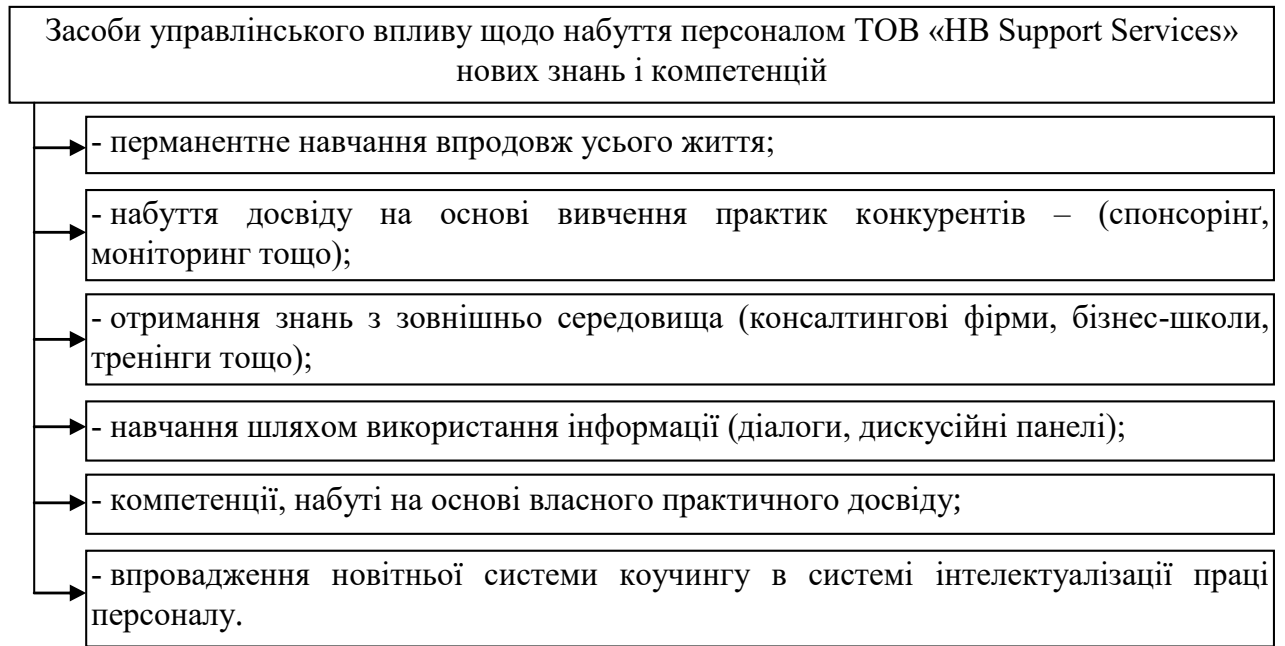


Рис. 3.1. Засоби управлінського впливу щодо набуття персоналом
ТОВ «НВ Support Services» нових знань і компетенцій

Джерело: розроблено автором

Тому ми пропонуємо керівництву компанії переглянути мотиваційну політику, зосередивши її на застосуванні передових інструментів, спрямованих на стимулювання персоналу до постійного навчання та самовдосконалення. З цією метою пропонуємо ТОВ «НВ Support Services» переглянути планування напрямків підвищення кваліфікації, навчання та мобільності персоналу, тим самим удосконаливши процеси планування роботи з урахуванням сучасних прогресивних тенденцій розвитку даної сфери. Розробка конкретних планів навчання персоналу забезпечить якісне підвищення кваліфікації персоналу; Схеми мобільності персоналу – створять можливості для неформального навчання, яке сьогодні стає все більш популярним і відкрите для всіх, хто прагне професійного зростання на основі нових навичок.

Новітнім напрямом формування інтелектуального потенціалу ТОВ «НВ Support Services» із зовнішніх джерел слід вважати розробку дієвої системи рекрутингу висококваліфікованих ІТ-фахівців.

Під рекрутингом слід розуміти «комунікативний бізнес-процес, як систему доцільних дій з пошуку, вивчення, відбору, оцінювання й створення резерву кандидатів з метою реалізації їхніх здібностей та можливостей для досягнення цілей стратегічного росту організації» [36, с.356].

Елементами рекрутингу має бути виявлення потреби в працівникові; аналіз ринку праці; залучення компетентнісного персоналу; відсіювання за допомогою співбесід; професійна оцінка з допомогою психологічних методів; відбір з переліку відповідних кандидатів; процес вступу на посаду й адаптація.

Отже, вирішення проблем удосконалення управління інтелектуальним потенціалом суб'єктів господарювання, що функціонують в умовах глобалізації, потребує реалізації нових підходів до формування компетентнісної моделі розвитку людських ресурсів. Саме врахування переваг у сферах професійного розвитку, навчання та мобільності персоналу дозволяє створити конкурентні переваги, які, з одного боку, дозволяють краще задовольнити потреби, а з іншого - впливають на набуття нових навичок, які необхідно досягти, що дозволить проникнути в нові сегменти ринку.

За результатами проведеного дослідження визначено, що підприємство ТОВ «HB Support Services» характеризується відповідними сильними сторонами та значним внутрішнім потенціалом, що дозволяє спрямовувати свої зусилля на зміцненні конкурентного становища на існуючому ринку та розроблення стратегії в напрямі концентрованого зростання інтелектуального потенціалу. За таких умов можна визначити напрями реалізації стратегії формування інтелектуального потенціалу ТОВ «HB Support Services», що представлено на рис. 3.2.

Отже, результати проведеного дослідження засвідчили, що сьогодні підприємство ТОВ «HB Support Services» знаходиться на стадії економічного зростання, що характерно для бізнесу, який вже має стійкі позиції на ринку ІТ-аутсорсингу, проте ще не перейшов в фазу стабілізації.



Рис. 3.2. Параметри вибору стратегії розвитку та посилення особистісного інтелектуального потенціалу працівників ТОВ «HB Support Services»

Джерело: складено за результатами досліджень

На стадії зростання ТОВ «HB Support Services» досягає чималих успіхів на ринку та збільшується за розмірами. Головні напрями реалізації альтернативних стратегій розвитку та посилення особистісного інтелектуального потенціалу працівників ТОВ «HB Support Services» представлено на рис. 3.3.

Можна зробити висновок, що в основі формування стратегії діяльності підприємства визначено пріоритетні напрями у сфері інноваційно-технологічної, когнітивно-навчальної та організаційної складових.

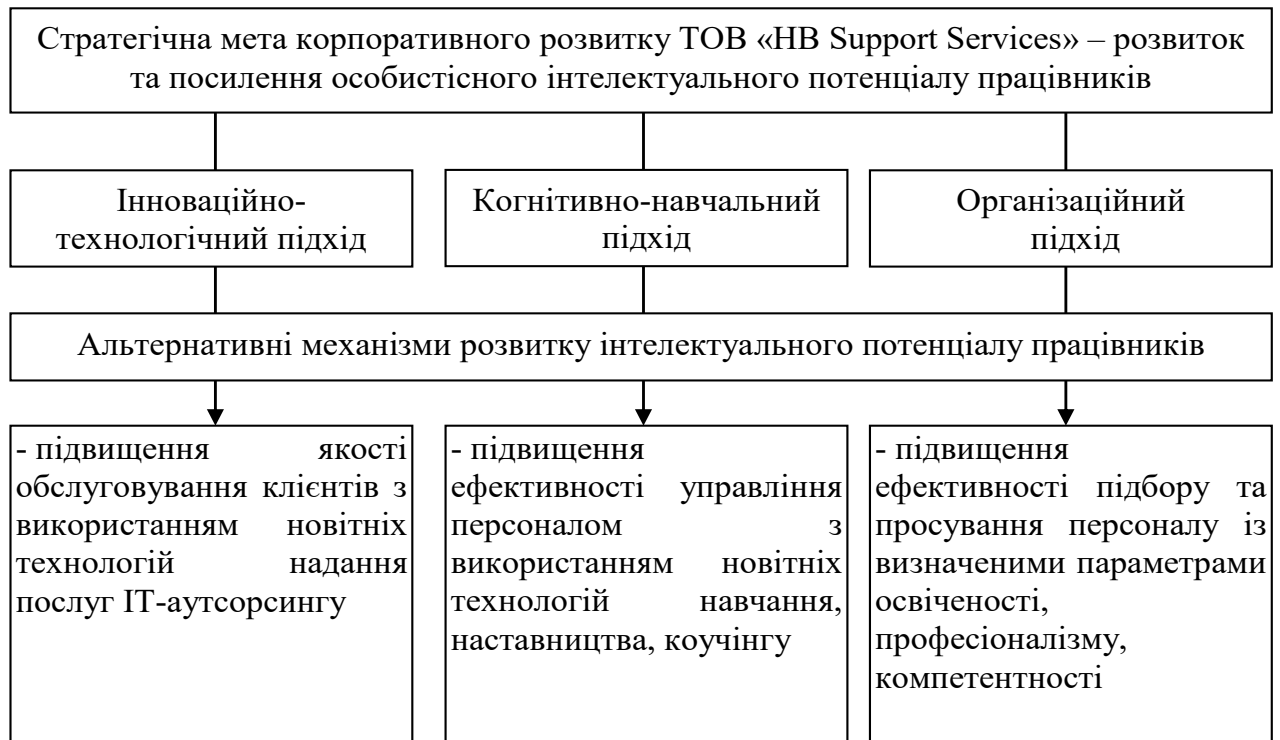


Рис. 3.3. Стратегічні альтернативи розвитку та посилення особистісного інтелектуального потенціалу працівників ТОВ «HB Support Services»

Джерело: складено за результатами досліджень

Як свідчить практика, підприємство ТОВ «HB Support Services», як правило, не має в достатній кількості ресурсів (фінансових, трудових, майнових) для того, щоб ефективно реалізовувати усі альтернативні стратегії розвитку. В таких умовах необхідно робити вибір на користь найбільш перспективного напрямку стратегічного розвитку з позиції прогностичної економічної ефективності.

В цьому контексті можна використовувати методику побудови «дерева рішень». У методиці використовується ієрархічна структурна схема. Для її побудови прийняті відповідні позначення елементів (подій) і логічних операцій. В основу методу «дерева рішень» покладено підпорядкованість, розгортаємість і ранжування цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, що використовуються в якості одного із засобів при прийнятті рішень, і носить назву «дерева рішень» [52, с.183].

Аналіз показав, що підприємство ТОВ «HB Support Services» зосереджує діяльність зі стратегічного розвитку особистісного інтелектуального потенціалу

працівників за трьома альтернативними напрямками:

1. Впровадження когнітивно-навчального підходу.
2. Впровадження організаційного підходу.
3. Впровадження інноваційно-технологічного підходу.

Реалізація кожного з альтернативних напрямів розвитку окремих елементів стратегії прогнозовано дозволить збільшити обсяги річного чистого прибутку ТОВ «НВ Support Services» на 5%. В процесі реалізації кожної альтернативи (стратегічної цілі) можливі наступні ситуації: стабільне зростання; стагнація; високі темпи інфляції. Ймовірність настання кожної ситуації складає відповідно: $p_1=0.5$; $p_2=0.3$; $p_3=0.2$. Обґрунтування розподілу ймовірностей базується на основі експертних оцінок, наданих фахівцями ТОВ «НВ Support Services».

Результатом інвестування коштів фірми є окупність інвестицій, подана за допомогою коефіцієнту окупності інвестицій ROI (RETURN ON INVESTMENT) у відсотках. Величина коефіцієнта ROI розрахована спеціалістами підприємства ТОВ «НВ Support Services» на основі попереднього досвіду та аналогічних проектів компаній-конкурентів (метод аналогій).

Для вибору кращої альтернативи, підприємство ТОВ «НВ Support Services» збило необхідну інформацію і побудувало дерево рішень, як показано на рис. 3.4:

Аналіз графіку починаємо просуваючись справа наліво.

1. Визначаємо очікувану величину окупності інвестицій для першої альтернативи шляхом множення розрахункової величини ROI на ймовірність подій. У нашому випадку очікувана величина окупності інвестицій складає:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8\%$$

2. Те ж визначаємо для другої і третьої альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

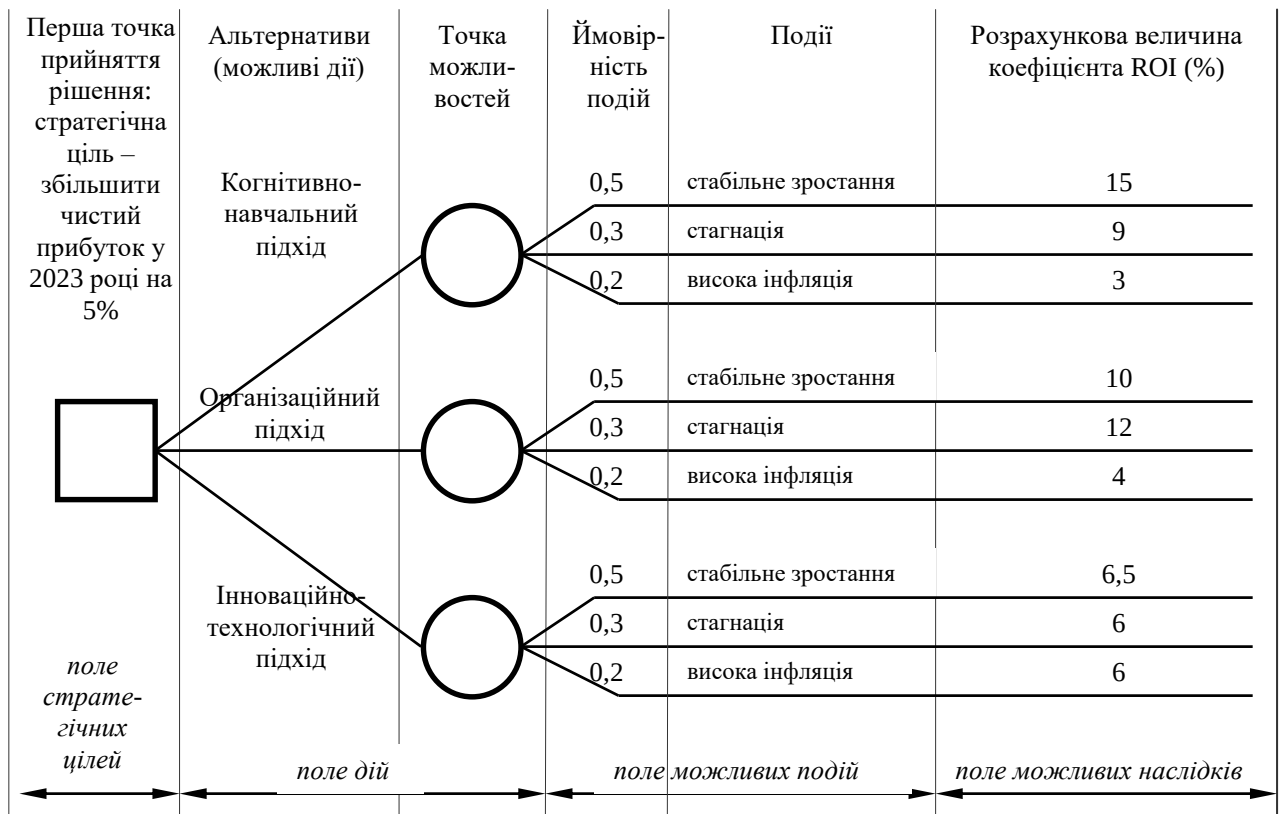


Рис. 3.4. «Дерево рішень» щодо вибору та реалізації альтернативної стратегії розвитку та посилення особистісного інтелектуального потенціалу працівників ТОВ «HB Support Services»

Джерело: складено за результатами досліджень

3. Порівняємо між собою отримані величини очікуваного коефіцієнта інвестицій, і виберемо кращий варіант.

Можна зробити висновок, що у нашому випадку кращим варіантом є 1-ий та 2-й, тому що їх реалізація забезпечує найбільший коефіцієнт ROI. Таким чином, компанія ТОВ «HB Support Services» повинна зосередити першочергову увагу на реалізації цілей, пов'язаних з реалізацією: впровадженням сучасної системи коучінгу для набуття персоналом новітніх знань та компетенцій в умовах цифровізації та інтелектуалізації праці (когнітивно-навчальна складова); впровадженням новітньої системи рекрутингу персоналу із заданими параметрами інтелектуально-компетентнісних складових (організаційна складова). Це забезпечить загальне підвищення економічної ефективності розвитку компанії на ринку.

3.2. Вибір найкращих альтернатив щодо впровадження систем коучингу та рекрутингу в системі управління інтелектуальним потенціалом ТОВ «НВ Support Services»

За результатами проведеного дослідження визначено, що найбільш перспективними з позицій зростання особистісного інтелектуального потенціалу ТОВ «НВ Support Services» є два підходи, проекти реалізації яких представлено нижче.

I. Реалізація заходів з підвищення ефективності управління персоналом з використанням новітніх технологій навчання, наставництва, коучингу.

Запровадження компетентнісного підходу в системі розвитку інтелектуального потенціалу привело до зміни навчальних результатів, а це, у свою чергу, веде до зміни методів навчання. Зарубіжна практика засвідчує широкий спектр методів, спрямованих на розвиток інтелектуального потенціалу керівного складу працівників підприємства.

У табл. 3.1 представлене комплексне уявлення про придатність різних методів щодо розвитку тих чи інших компетенцій інтелектуального потенціалу.

Таблиця 3.1

Методи розвитку компетентностей інтелектуального потенціалу керівного складу працівників провідних зарубіжних підприємств

Назва методу	Знаннєві компетенції	Вміннєві компетенції	Поведінкові компетенції
Коучинг	+++	+++	+++
Наставництво	+++	++	+++
Лояльнісне навчання	++	++	+++
Аналіз ситуації	++	+++	++
Дистанційне навчання	+++	++	++
Лекції	+++	+	+
Читання	+++	+	+
Рольові ігри	+	+++	++
Моделювання	+	+++	++
Відеовиступи	+++	+	+
Відеоситуації	++	++	+
Групове навчання	+++	+++	++

Джерело: складено за результатами досліджень

Нашу увагу сконцентруємо на методах розвитку саме поведінкових

компетенцій, пояснюючи такий вибір тим, що [65, с.187]:

- методи розвитку знаннєвих і вміннєвих компетенцій є добре відомими освітянській спільноті, у той час як відомі зарубіжні методи розвитку поведінкових компетенцій лише входять у практику вітчизняних підприємств;

- при запровадженні компетентісно орієнтованого підходу важливим є не просто визнання та виведення на один рівень зі знаннями і вміннями поведінкових компетенцій керівника, а саме визнання поведінкових компетенцій як визначальних для забезпечення ефективного використання набутих знань і вмінь;

- домінуючими при реалізації програм з розвитку інтелектуального потенціалу є саме поведінкові компетенції.

Розвиток поведінкових компетенцій - досить молодий напрямок педагогічної практики та науки, який тісно пов'язаний з досягненнями психології та спирається на психолого-педагогічне підґрунтя.

Одним з провідних напрямів в аспекті формування інтелектуального потенціалу повинно бути формування резерву керівників із лідерськими компетенціями у ТОВ «НВ Support Services».

Під резервом керівників розуміється група працівників, яка відібрана для висування на керівні посади за результатами оцінки їх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових та особистих якостей [56, с.67].

Основні завдання формування кадрового резерву ТОВ «НВ Support Services» полягають у наступному:

- виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для зайняття керівних посад;
- підготовка осіб, які зараховані до резерву керівників для зайняття керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для наступності та сталості управління організацією і її підрозділами.

Етапи формування резерву керівників у ТОВ «НВ Support Services»: наступні:

- визначення додаткової потреби в керівниках у розрізі структурних підрозділів і посад;
- обґрунтування вимог до кандидатів по кожній керівній посаді організації;
- попередній набір кандидатів до резерву керівників;
- вивчення й оцінка претендентів, затвердження резерву керівників;
- підготовка індивідуальних планів розвитку, робота з резервом керівників;
- контроль за підготовкою резерву до зайняття керівної посади.

Система лідерства в організації ТОВ «НВ Support Services» може бути як альтернатива типовим організаційним структурам і як доповнення, удосконалення до них. Розглянемо систему формування лідерства в ТОВ «НВ Support Services». Серед лідерів не має бути традиційної ієрархії. Ієрархія залежить від ступеня відповідальності. Лідер з більшою відповідальністю не може дати вказівку лідерові з меншою відповідальністю, він може лише допомогти йому зрозуміти, як треба діяти, як досягти поставленої мети. Основна відмінність у відповідальності виникає в доступності до інформації, рівні знань і компетенції, частково, традицією.

Наведемо такі кроки щодо формування системи лідерства в ТОВ «НВ Support Services» [65]:

- пояснення філософії управління певної організації;
- формулювання і доведення до кожного, що ж фірма від нього очікує;
- зміна моделі поведінки керівництва: ☐
- чітка та неухильна відповідність слів і справ. Кожен, навіть щонайменший відступ від цього правила, відкидає всіх назад; ☐
- готовність показати приклад, навчити; ☐
- неприпустимість оцінки співробітників; ☐
- ввічливість в будь-яких ситуаціях, неприпустимість образ;
- роз'яснення всім місії, бачення, стратегічних завдань організації. Без знання і розуміння основ корпоративної культури працівник не може бути

лідером, інакше є небезпека, що буде дисбаланс між організаційними й особистими завданнями організації;

- відкритість і доступність до потрібної інформації;
- створення системи, в якій всі рішення ухвалюють колегіально з урахуванням думки кожного, в ході чітко організованої дискусії.

Система лідерства ТОВ «НВ Support Services» має базуватися на демократичному стилі управління. У середовищі вільного висловлення думок кожного може виникнути унікальна ідея, що у майбутньому створить додаткову конкурентну перевагу для організації. Коли ТОВ «НВ Support Services» опиратиметься на лідерів, між якими буде налагоджена взаємодія, і коли керівник буде виступати в ролі провідника, модератора, то можна досягти істотних результатів [27, с.176].

Сучасні підприємства сфери ІТ-технологій практикують використання сучасних технологій до навчання та розвитку лідерства - коучинг.

Вважаємо, що впровадження системи коучингу в діяльність ТОВ «НВ Support Services» - це не тільки потужний інструмент особистісного розвитку, але і один з сучасних освітньо-компетентісних підходів до управління розвитком лідерства в організації.

Економічна і політична обстановка, скажені швидкості сучасного світу змушують бізнес інтенсивно змінюватися. Тому мало не найголовнішим для ТОВ «НВ Support Services» є його здатність адекватно реагувати на ці зміни, а ще краще випереджати їх. А ця здатність безпосередньо залежить від уміння співробітників прагнути до лідерства.

Коучинг - якраз та освітня технологія, яка допомагає людям в цих змінах. Він спрямований не тільки на досягнення мети з найбільш оптимальним вкладенням ресурсів, а й на розвиток людини. А вже сам розвиток передбачає зміни. Коучинг створює те середовище, в якій зміни відбуваються найбільш легко і природно.

На відміну від консалтингу, який, як правило, пропонує бізнесу технологічні речі, реалізація проекту коучингу ТОВ «НВ Support Services»

допоможе співробітникам працювати ефективніше за рахунок «включення» і задіяння їх внутрішніх лідерських компетенцій. Причому це не означає, що співробітники не хочуть працювати добре, просто коучинг допомагає їм знайти в собі ті здібності, яких вони поки не бачать, але які, зрештою, можуть їм працювати набагато ефективніше для досягнення цілей компанії.

Мета проекту впровадження лідерсько-компетентісної системи коучингу в ТОВ «HB Support Services» - оптимізувати досягнення цілей компанії за рахунок підвищення лідерських якостей, розкриття потенціалу і задіяння прихованих ресурсів її керівників і команди в цілому.

Основні завдання реалізації проекту впровадження системи коучингу в ТОВ «HB Support Services» полягають в наступному:

1. Створити компетенційні передумови для вищого керівництва для розробки якісної стратегії компанії.
2. Навчити персонал розуміти та впроваджувати зміни на всіх етапах розвитку компанії.
3. Підготувати персонал компанії для прийняття складних, неочевидних рішень.
4. Навчити спрямовувати зусилля проектної команди для модернізації, розробки будь-яких нововведень в діяльності компанії.
5. Створити умови для об'єднання команди однодумців та професіоналів для розвитку компанії.
6. Створити організаційні та професійні передумови для створення нових напрямків, проектів в діяльності компанії.
7. Створити організаційні та професійні передумови для вироблення індивідуального стилю роботи кожного співробітника компанії.
8. Сформувати організаційні та професійні передумови для налагодження взаємодії між підрозділами компанії.

Іншими словами, проект впровадження системи коучингу в ТОВ «HB Support Services» доречний для лідерських компетенцій, де немає однозначного рішення. В цілому, коучинг-підхід в системі навчання лідерів-кервників ТОВ

«HB Support Services» буде спрямований на організацію пошуку максимально ефективних шляхів досягнення цілей компанії і втілення їх в життя самими співробітниками. При цьому він додатково вирішує завдання розвитку лідерських компетенцій співробітників у ТОВ «HB Support Services».

Реалізація проекту впровадження системи коучингу в ТОВ «HB Support Services» відбуватиметься шляхом залучення в штат персоналу підприємства на тимчасовій основі (за трудовою угодою) коучів з лідерського розвитку та професійного зростання.

Усі коучі - це сильна команда цілеспрямованих і творчих людей. Ядро компанії - консультанти, тренери і фахівці - практики в різних областях командного лідерства.

Планується залучення трьох коучів, які спеціалізуються на різних сучасних методиках командного лідерства:

Коуч 1. Спеціалізується на навчанні командного лідерства, проведенні коуч-сесій для перших осіб, топів і керівників. Проводить корпоративні тренінгові програми: лідерство, сучасні інструменти управління, підвищення особистої ефективності, коучинг як стиль менеджменту, емоційна компетентність та ін.

Коуч 2. Спеціалізується на розробці і проведенні тренінгових програм в таких областях, як: менеджмент, лідерство, продажу, розвиток команд, особиста ефективність і ін.

Коуч 3. Спеціалізується на бізнес-консультуванні в сфері управління персоналом, розробці HR стратегій, побудові бренду роботодавця, оптимізації організаційної структури компаній, рекрутингу. Розробляє і впроваджує проекти з побудови HR відділу і впровадження HR систем: оцінки, мотивації, навчання та розвитку персоналу, формування кадрового резерву та утримання персоналу, впровадження системи управління по цілям і KPI, інші.

Основним інтелектуальним продуктом проекту впровадження системи коучингу в ТОВ «HB Support Services» стане система коучингів співробітників підприємства за такими напрямками:

1. Індивідуальний коучинг з командного лідерства перших осіб і топ-

менеджерів компанії - здійснюється силами зовнішніх і внутрішніх коучів.

2. Індивідуальний коучинг з командного лідерства керівників і фахівців - здійснюється або внутрішнім коучем, або безпосереднім керівниками, які навчалися коучинговий технологій.

3. Коучинг команд - допомагає команді знайти краще рішення по досягненню мети і побудувати структуру підтримки щодо впровадження цього рішення в життя.

4. Організаційний коучинг - технологія оптимізації роботи організації як системи в цілому, передбачає різні форми застосування коучингу (індивідуальний, коучинг команд, як підходу в управлінні).

5. Впровадження коучингу в управлінську культуру то, що багато хто називає «менеджмент в стилі коучинг». Це коли керівники освоюють коучинг-підхід і здійснюють його в менеджменті через свої щоденні функції - планування, організацію, контроль, мотивування - і додатково ще розвивають своїх підлеглих.

II. Реалізація заходів з підвищення ефективності підбору та просування персоналу із визначеними параметрами освіченості, професіоналізму, компетентності.

В сучасних умовах посилення євроінтеграційних процесів та інтенсифікації інформаційного, інноваційного й знаннєвого розвитку, глобальної диджиталізації освітньої, наукової та виробничо-комерційної сфер, незаперечним є той факт, що українські високопрофесійні фахівці, представники науковоємних, інформаційно-комунікаційних і високотехнологічних сфер діяльності, користуються дуже високим попитом роботодавців у розвинених країнах світу. При цьому досить значної ваги та значущості набувають процедури кадрового підбору фахівців ІТ-сфери, оскільки у цій сфері якість підбору персоналу прямим чином визначає подальшу фінансово-економічну успішність та конкурентоздатність суб'єктів господарювання на ринку регіону та країни, формує реальні можливості для науково-технологічного розвитку

економіки й скорочує або навіть припиняє відтік висококваліфікованих ІТ-фахівців за межі країни [38, с.265].

Одна з основних проблем при пошуку і відборі ІТ-фахівців - реальна об'єктивна оцінка їх індивідуально-психологічних якостей (адже якщо оцінку знань та професіоналізму слід доручити спеціалісту у цій сфері, то «людські» якості доведеться оцінювати самим). Перш за все, складність проведення співбесіди пов'язана з тим, що ІТ-фахівці - це люди технічного складу розуму, які цінують чітко побудовані комунікації, зрозумілі завдання і надзвичайно цінують свій час, витрачений на виконання тих чи інших завдань. Тому їм не завжди зрозумілі намагання визначити їх компетенції за стандартними тестовими методиками і філософські роздуми на теми «Ким ви бачите себе через п'ять років?» або «Опишіть свого ідеального роботодавця».

В процесі дослідження було виділено певні особливості процесу рекрутингу на ІТ-підприємстві, в розрізі мотиваційних чинників роботи з ІТ-персоналом (рис. 3.5).

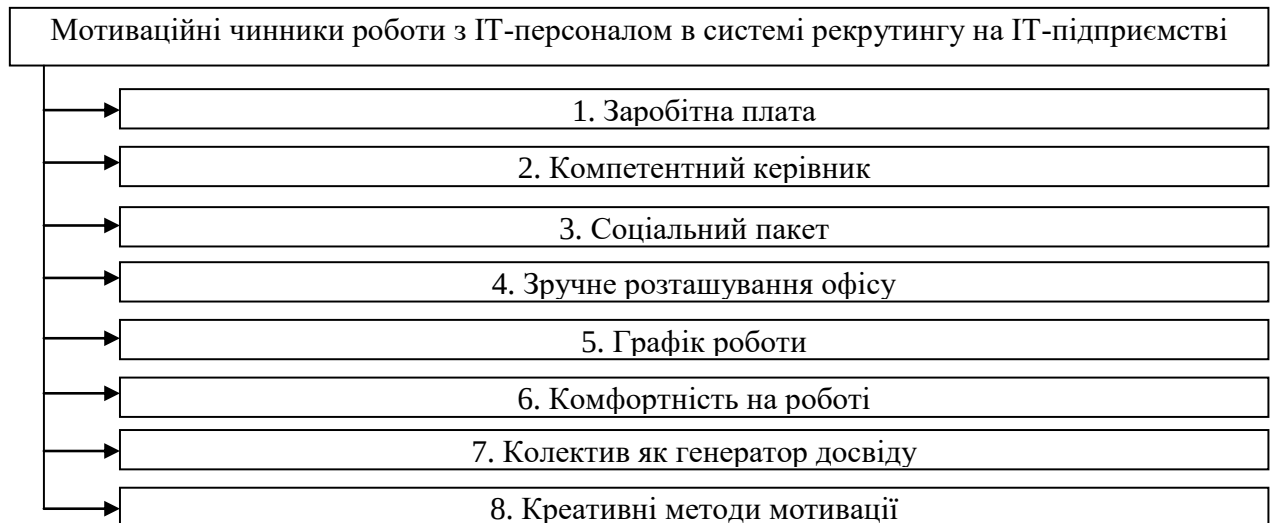


Рис. 3.5. Мотиваційні чинники роботи з ІТ-персоналом в системі рекрутингу на ІТ-підприємстві

Джерело: складено за [35]

Дослідження засвідчили, що проблема підбору та утримання кваліфікованих ІТ-фахівців залишається для роботодавців актуальною. На

сьогодні у даній сфері зберігається дефіцит топ-менеджерів і керівників середньої ланки (тобто фахівці, які поєднують технічні та управлінські навички) [1, с.10].

Дослідження засвідчили, що за останні 20 років сфера підбору персоналу зазнала колосальні зміни. Нові технології кардинально реформують підхід ринку і роботодавців до питання пошуку і підбору персоналу. Ефективність роботи і привабливе позиціонування себе на ринку праці вимагають від роботодавців застосування сучасних методів в роботі з майбутніми співробітниками - це активне використання соціальних мереж, реферальний рекрутинг, впровадження digital-технологій, застосування методів предиктивної аналітики і роботизація бізнес-процесів.

За результатами вивчення широкого спектру технологій рекрутингу можна виділити ключові тенденції в сфері підбору персоналу (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Сучасні технології рекрутингу персоналу в епоху цифрових змін

Джерело: складено за результатами дослідження

Розглянемо більш детально особливості використання новітніх підходів до рекрутингу персоналу на підприємствах ІТ-сфери.

Отже, HR-брендинг слід вважати одним з провідних трендів на сучасному ринку, що стає ключовою умовою успішного рекрутингу, в зв'язку з чим основний акцент зміщується на роботу зі співробітниками компанії і каналами брендування (вибудовування бренду роботодавця).

Якщо говорити про співробітників компанії ТОВ «НВ Support Services», то вони повинні сприйматись як «провідники» бренду роботодавця. Їх уявлення,

відгуки про роботу компанії в громадських колах, а також рівень кваліфікації і репутації істотно впливатимуть на формування бренду роботодавця - ТОВ «HB Support Services».

На основі детального вивчення питання переходу функції рекрутингу в цифрову сферу було виділено кілька основних інструментів, використання яких допоможе вивести робочий процес на новий рівень, підвищивши якість і ефективність пошуку і підбору персоналу ТОВ «HB Support Services» (рис. 3.7).

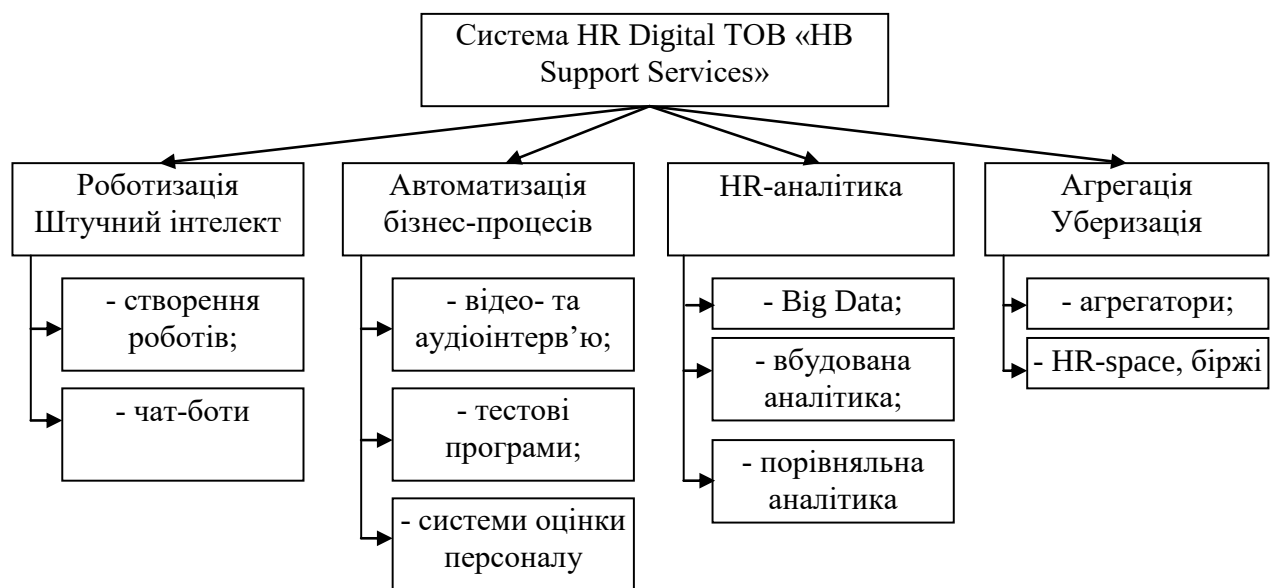


Рис. 3.7. Найголовніші інструменти системи HR Digital
ТОВ «HB Support Services»

Джерело: складено за результатами дослідження

Дослідження засвідчили, що штучний інтелект і роботизація - надзвичайно перспективні напрями розвитку сучасного ринку підбору персоналу. З боку автоматизації бізнес-процесів можна виділити три основні напрямки: відео- та аудіоінтерв'ю, тестові програми, системи оцінки персоналу. В рамках HR Digital також не можна залишити без уваги новий напрямок HR-аналітики. Предиктивна аналітика і робота з великими даними (Big Data) є потужною технологією майбутнього, аналітичні інструменти якої дозволяють передбачити безліч важливих факторів, що впливають на ефективну роботу компанії (наприклад, поведінка співробітників), вплинути на плинність кадрів, мотивувати

співробітників в залежності від їх особистісних характеристик і т. д. І останнім новітнім інструментом в рамках HR Digital є агрегація і уберізація. Агрегатори резюме дозволяють об'єднати в єдину базу претендентів, які розмістили резюме на сайтах для пошуку роботи, і здобувачів, що мають профілі в соціальних мережах або професійних спільнотах.

Важливим сучасним напрямом у розвитку системи рекрутингу ТОВ «НВ Support Services» слід вважати Design Thinking, або когнітивний підбір, що являє собою ще один найважливіший тренд в області пошуку персоналу.

Останні зміни на ринку праці вимагають нових підходів до підбору співробітників – надання більшої уваги до соціальних мереж, реферальної системи і внутрішнього ринку праці. У зв'язку з виходом на ІТ-ринок праці покоління мілленіалів і бажанням роботодавців залучити молодих талановитих фахівців з нестандартним мисленням пошук персоналу переміщується в соціальні мережі. Соціальний рекрутинг дає багато переваг, дозволяючи знаходити кандидатів, які не займаються активним пошуком роботи і не розмістили резюме на сайтах для пошуку роботи, а також отримувати додаткову інформацію для аналізу.

Все більшої актуальності в якості сучасного каналу пошуку набувають альтернативні способи залучення кандидатів. Безкоштовні семінари, благодійні заходи, навчання, ігри (в тому числі проведені в режимі онлайн), тематичні зустрічі, реферальні програми всередині компаній, хакатони для ІТ-фахівців - всі ці види діяльності покликані продемонструвати кандидатам, що роботодавець - ТОВ «НВ Support Services» цікавлять в першу чергу їх особистісні якості, а не інформація, розміщена в резюме.

Можна зробити висновок, що залежно від того, наскільки активно ТОВ «НВ Support Services» впроваджуватиме і використовуватиме сучасні технології та інструменти, можна буде судити про рівень розвитку інтелектуалізації або про готовність до виходу на новий рівень розвитку системи управління інтелектуальним потенціалом персоналу.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження систем коучингу та рекрутингу

В контексті проблематики дослідження можна визначити в кількісному вираженні вплив коучингу на розвиток інтелектуального потенціалу ТОВ «НВ Support Services». Виявилось, що компанії, які замовляли коучинг для свого керівництва, спостерігали значні покращення у різних сферах своєї діяльності та когнітивного розвитку персоналу (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Кількісні показники покращення роботи ІТ-підприємств, які впроваджували коучинг у системі управління інтелектуалізацією праці, %
Джерело: складено за результатами досліджень

Відбуваються також зміни у свідомості самих керівників, і це дозволяє досягти покращення інтелектуальних спроможностей персоналу за рядом аспектів (рис. 3.9).

Підвищення продуктивності праці відзначили 53% опитаних керівників. Майже половина їх стверджувала, що при впровадженні коучингу їхнє підприємство стає потужнішим, і при цьому значно зростає якість роботи з клієнтами (відмітило 39% керівників) та зменшується кількість скарг від них.



Рис. 3.9. Кількісні показники покращення особистих якостей керівників ІТ-підприємств, які впроваджували коучинг у системі управління інтелектуалізацією праці, %

Джерело: складено за результатами досліджень

Не менш важливим є й зниження плинності керівників, адже чим вищого рівня менеджер йде з підприємства, тим більше фінансових втрат це несе за собою. У підсумку, за рахунок усіх вищезазначених переваг, зростає прибутковість підприємства ТОВ «HB Support Services».

Для реалізації іншого напрямку, а саме впровадження новітньої системи рекрутингу висококваліфікованого персоналу на підприємстві ТОВ «HB Support Services» необхідно визначити ефективність цього проекту.

Результати проведених досліджень засвідчують, що підприємству ТОВ «HB Support Services» раціональніше мати власну службу, яка буде здійснювати функції HR-рекрутингу, ніж звертатись до агентства з найму персоналу. Для підтвердження цього необхідно провести порівняння витрат підприємства, пов'язаних з розробкою описаної вище багаторівневої системи рекрутменту з витратами на послуги стороннього агентства з підбору персоналу з необхідними компетентнісними характеристиками.

Фахівцями з HR-рекрутингу підприємства ТОВ «HB Support Services» було визначено планові показники функціонування багаторівневої системи рекрутменту. Зокрема, витрати на підбір 1 працівника (рекрутмент персоналу на підприємстві): оголошення у ЗМІ – 100 грн., проведення підбору персоналу (перевірочні випробування тощо) – 500 грн.

Додаткові умови введення власної багаторівневої системи рекрутменту персоналу ТОВ «HB Support Services»:

- за розробку багаторівневої системи виплачується премія у розмірі середньомісячної заробітної плати;
- підвищення кваліфікації персоналу кадрової служби за допомогою спеціальних курсів.

Для успішної роботи служби доцільно придбати нову конфігурацію програмного продукту «1С: Зарплата і управління персоналом 8.2». Проаналізувавши ринок цін даної платформи, підприємству ТОВ «HB Support Services» на його купівлю потрібно 10000 грн.

Також, для впровадження потрібно провести первинне навчання персоналу, який буде працювати в даній програмі. Кількість осіб, які працюватимуть з програмою складе 4 особи. Навчальні курси коштують – 2000 грн. на 1 особу (курс складає 4 заняття).

Розрахунок витрат на реалізацію заходів з впровадження власної системи рекрутменту ТОВ «HB Support Services» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат на реалізацію заходів з впровадження власної багаторівневої системи рекрутменту персоналу ТОВ «HB Support Services»

Статті витрат	Порядок розрахунку витрат	Сума витрат, грн.
Вартість оголошення в газеті	Кількість прийнятих працівників x вартість оголошення	15 x 100 = 1500
Додаткові витрати на проведення відбору персоналу	Кількість прийнятих працівників x вартість проведення відбору	15 x 500 = 7500
Премія за розробку системи рекрутменту	Кількість працівників, які брали участь у розробці x середньомісячна зарплата 1 працівника	4 x 10000 = 40000

Продовження таблиці 3.2

Єдиний соціальний внесок, нарахований на премію	Премія за розробку багаторівневої системи (в розмірі середньомісячної зарплати) x 0,22	$40000 \times 0,22 = 8800$
Підвищення кваліфікації персоналу кадрової служби	Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію x вартість курсів підвищення кваліфікації	$4 \times 1000 = 4000$
Придбання та впровадження програмного забезпечення	Вартість програмного забезпечення + кількість осіб, які працюватимуть з програмою x вартість курсів ІС	$10000 + 4 \times 2000 = 18000$
Всього		79800

Джерело: складено за результатами дослідження

Витрати на найм 1 працівника при зверненні до агентства з найму дорівнюють 100 % середньомісячної заробітної плати працівників підприємства ТОВ «HB Support Services».

Розрахунок вартості підбору працівників із залученням послуг кадрових агентств для ТОВ «HB Support Services» представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок вартості підбору працівників із залученням послуг рекрутингових агентств для ТОВ «HB Support Services»

Кількість прийнятого персоналу на підприємстві, осіб	Вартість послуг, грн.	Порядок розрахунку витрат	Сума витрат, грн.
15	10000	Кількість прийнятого персоналу за звітний період x вартість послуг	150000

Джерело: складено за результатами дослідження

За даними табл. 3.2 та 3.3 чітко зрозуміло, що краще мати власну HR-службу, яка здійснюватиме рекрутинг персоналу проектних команд, ніж звертатись до рекрутингових агентств. Економія витрат розраховується за формулою:

$$E = Ba - Bb \quad (3.1)$$

де E – економія від впроваджених заходів; Ba – витрати на закриття вакансії рекрутинговими агентствами; Bb - витрати на закриття вакансії власними силами (при використанні багаторівневої системи рекрутменту).

$$E = 150000 - 79800 = 70200 \text{ грн.}$$

Індекс доходності даного заходу розраховується за формулою:

$$ID = E / V_v \quad (3.2)$$

$$ID = 150000 / 79800 = 1,88$$

Це досить високе значення індексу доходності, тому даний вибір є раціональним.

Період окупності даного проекту визначається за формулою:

$$PO = V_v / E \times 12 \text{ місяців} \quad (3.3)$$

$$PO = (79800 / 150000) \times 12 = 6,38$$

Тобто, даний захід окупиться за короткий період – до 7 місяців.

Соціальна ефективність проекту вдосконалення системи рекрутменту ІТ-персоналу на підприємстві проявляється у можливості досягнення позитивних змін в організації з точки зору посилення інтелектуального потенціалу персоналу ТОВ «HB Support Services» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Соціальна ефективність проекту вдосконалення системи рекрутменту
ІТ-персоналу на підприємстві ТОВ «HB Support Services»

Захід	Характер посилення інтелектуального потенціалу персоналу
Формування багаторівневої системи рекрутменту персоналу	- підвищення ефективності роботи HR-рекрутерів завдяки використанню чіткого поетапного алгоритму та при комбінації традиційних та електронних інструментів; - зниження плинності кадрів, зниження кількості новачків незадоволених роботою на підприємстві; - підвищення швидкості входження новачків в члени команди
Автоматизація процесу рекрутменту персоналу на підприємстві із застосуванням модуля «1С: Зарплата і управління персоналом 8.2».	Зниження тривалості підбору персоналу за рахунок: - упорядкування роботи співробітників з документами; - виключення можливості втрати версій або перетину фрагментів при одночасній роботі; - скорочення часу пошуку потрібної інформації і сумарного часу обробки документів; - зростання задоволеності роботи HR-рекрутерів на підприємстві

Джерело: складено за результатами дослідження

Таким чином, в результаті запровадження системи рекрутменту ІТ-персоналу на підприємстві знизиться кількість звільнених працівників, адже відбуватиметься скорочення кількості звільнень через недостатню

компетентність працівників. Отже, соціально-економічна ефективність запроваджених заходів є значною та дозволить вивести систему формування та підбору підприємства на якісно новий рівень, що забезпечуватиме підвищення рівня інтелектуального потенціалу персоналу ТОВ «HB Support Services».

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що з метою розвитку особистого інтелектуального потенціалу ТОВ «HB Support Services», діяльність якого покликана забезпечити реалізацію інноваційної бізнес-моделі, доцільно забезпечити набуття співробітниками компанії знань і на їх основі розвиток компетенцій. на основі систематичного самонавчання і постійного підвищення професійного рівня – самовдосконалення.

2. Встановлено, що в сучасних умовах суспільного розвитку перспективним резервом забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу особистості ТОВ «HB Support Services» є розширення сфери застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності, що вимагає концепції соціальної ринкової економіки, який включає три основні цінності – свободу, відповідальність і справедливість.

3. Обґрунтовано, що новітнім напрямом формування інтелектуального потенціалу ТОВ «HB Support Services» із зовнішніх джерел слід вважати розробку дієвої системи рекрутингу висококваліфікованих ІТ-фахівців. Під рекрутингом слід розуміти «комунікативний бізнес-процес, як систему доцільних дій з пошуку, вивчення, відбору, оцінювання й створення резерву кандидатів з метою реалізації їхніх здібностей та можливостей для досягнення цілей стратегічного росту організації».

4. Узагальнено, що компанія ТОВ «HB Support Services» повинна

зосередити першочергову увагу на реалізації цілей, пов'язаних з реалізацією: впровадженням сучасної системи коучінгу для набуття персоналом новітніх знань та компетенцій в умовах цифровізації та інтелектуалізації праці (когнітивно-навчальна складова); впровадженням новітньої системи рекрутингу персоналу із заданими параметрами інтелектуально-компетентнісних складових (організаційна складова). Це забезпечить загальне підвищення економічної ефективності розвитку компанії на ринку.

5. Обґрунтовано, що реалізація проекту впровадження системи коучінгу в ТОВ «HB Support Services» відбуватиметься шляхом залучення в штат персоналу підприємства на тимчасовій основі (за трудовою угодою) коучів з лідерського розвитку та професійного зростання. Планується залучення трьох коучів, які спеціалізуються на різних сучасних методиках командного лідерства.

6. Визначено, що компанії, які замовляли коучінг для свого керівництва, спостерігали значні покращення у різних сферах своєї діяльності та когнітивного розвитку персоналу. Підвищення продуктивності праці відзначили 53% опитаних керівників. Майже половина їх стверджувала, що при впровадженні коучінгу їхнє підприємство стає потужнішим, і при цьому значно зростає якість роботи з клієнтами (відмітило 39% керівників) та зменшується кількість скарг від них.

7. Результати проведених досліджень засвідчили, що підприємству ТОВ «HB Support Services» раціональніше мати власну службу, яка буде здійснювати функції HR-рекрутингу, ніж звертатись до агентства з найму персоналу. Для підтвердження цього проведено порівняння витрат підприємства, пов'язаних з розробкою описаної вище багаторівневої системи рекрутменту з витратами на послуги стороннього агентства з підбору персоналу з необхідними компетентнісними характеристиками.

8. Доведено, що в результаті запровадження системи рекрутменту ІТ-персоналу на підприємстві знизиться кількість звільнених працівників, адже відбуватиметься скорочення кількості звільнень через недостатню компетентність працівників. Отже, соціально-економічна ефективність

запроваджених заходів є значною та дозволить вивести систему формування та підбору підприємства на якісно новий рівень, що забезпечуватиме підвищення рівня інтелектуального потенціалу персоналу ТОВ «HB Support Services».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження напрямків удосконалення управління інтелектуальним потенціалом організації можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що інтелектуальний потенціал організації можна розглядати як запас знань, інформаційних технологій та інших видів інтелектуальних ресурсів, які можуть бути реалізовані через її структурні компоненти для підвищення конкурентоспроможності та отримання додаткового доходу для власників компанії.

2. Узагальнено, що склад інтелектуального потенціалу організації відрізняється кількістю елементів, що входять у цю категорію, і їх найменуванням. Ці розбіжності в основному пов'язані з різним рівнем деталізації цих компонентів і принципами групування елементів. Основна відмінність полягає в тому, як співвідносяться інтелектуальний потенціал організації та інтелектуальний капітал організації. Тут слід сказати, що інтелектуальний потенціал організації включає як використовувані можливості, так і можливості, які можуть бути використані в діяльності організації.

3. Доведено, що під управлінням інтелектуальним потенціалом розуміється діяльність, спрямована на активне використання наявних ресурсів і потенційних можливостей підприємства з метою досягнення кінцевого результату, переважно прибутку чи інших вигод. Основою успішного розвитку інтелектуального потенціалу є розвиток потенціалу людини. Цей метод за останній час отримав достатній розвиток.

4. Визначено, що інтелектуальний потенціал організації можна розглядати як її готовність до інновацій та їх генеруванню. Інтелектуальний потенціал організації складається з накопичених знань, інтелектуального рівня співробітників та інноваційного досвіду. Склад показників при оцінці інтелектуального рівня організації повинен враховувати наступні параметри: новизна продукції; новизна застосовуваних технологій виробництва; новизна

вендингових технологій; участь організації в спеціалізованих виставках, конференціях; рівень освіти персоналу.

5. Визначено, що ТОВ «HB Support Services» є юридичною особою, міжнародною компанією. На території України розташоване офіційне представництво компанії ТОВ «HB Support Services». Підприємство являється компанією-резидентом України та надає послуги з міжнародного аутсорсингу іноземним клієнтам. ТОВ «HB Support Services» - це глобальна компанія, що надає аутсорсингові сервісні послуги з офісами в США, Бразилії, Україні та Філіппінах.

6. Аналіз показав, що найбільша кількість інноваційних проектів була реалізована підприємством ТОВ «HB Support Services» у 2019 р, що передусім пов'язано із впровадженням комплексної програми інформатизації та діджиталізації господарської діяльності. Інноваційний потенціал інтелектуального розвитку ТОВ «HB Support Services» залежить від специфіки та сфери його діяльності, а ступінь використання потенціалу визначається здатністю та готовністю підприємства до інновацій.

7. Встановлено, що керівництво підприємства ТОВ «HB Support Services» мають досить високий інтелектуальний потенціал. Однак, респонданти вважають, що керівництво ТОВ «HB Support Services» має проблеми з креативністю, комунікативними здібностями та оперативністю в прийнятті управлінських рішень. Розвиток саме цих компетенцій потребує значної уваги з боку керівників, для утримання як своїх, так і конкурентних позицій підприємства.

8. Доведено, що протягом досліджуваного періоду відбулися негативні зрушення щодо ефективності формування інтелектуальної доданої вартості ТОВ «HB Support Services». Так, у 2021 р. відбулося скорочення значення показника VAIC на 0,31 пункти, що становило 2,76, на відміну від 3,07 у 2019 р. Отже, актуалізується проблематика необхідності підвищення рівня інтелектуалізації капіталу та праці, що потребує розробки та впровадження комплексу заходів для удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства

ТОВ «HB Support Services».

9. Обґрунтовано, що новітнім напрямом формування інтелектуального потенціалу ТОВ «HB Support Services» із зовнішніх джерел слід вважати розробку дієвої системи рекрутингу висококваліфікованих ІТ-фахівців. Під рекрутингом слід розуміти «комунікативний бізнес-процес, як систему доцільних дій з пошуку, вивчення, відбору, оцінювання й створення резерву кандидатів з метою реалізації їхніх здібностей та можливостей для досягнення цілей стратегічного росту організації».

10. Обґрунтовано, що реалізація проекту впровадження системи коучингу в ТОВ «HB Support Services» відбуватиметься шляхом залучення в штат персоналу підприємства на тимчасовій основі (за трудовою угодою) коучів з лідерського розвитку та професійного зростання. Планується залучення трьох коучів, які спеціалізуються на різних сучасних методиках командного лідерства.

11. Результати проведених досліджень засвідчили, що підприємству ТОВ «HB Support Services» раціональніше мати власну службу, яка буде здійснювати функції HR-рекрутингу, ніж звертатись до агентства з найму персоналу. Для підтвердження цього проведено порівняння витрат підприємства, пов'язаних з розробкою описаної вище багаторівневої системи рекрутменту з витратами на послуги стороннього агентства з підбору персоналу з необхідними компетентнісними характеристиками.

12. Доведено, що в результаті запровадження системи рекрутменту ІТ-персоналу на підприємстві знизиться кількість звільнених працівників, адже відбуватиметься скорочення кількості звільнень через недостатню компетентність працівників. Отже, соціально-економічна ефективність запроваджених заходів є значною та дозволить вивести систему формування та підбору підприємства на якісно новий рівень, що забезпечуватиме підвищення рівня інтелектуального потенціалу персоналу ТОВ «HB Support Services».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк В.П. Інтелектуальний потенціал України: проблеми його формування та нагромадження. Управління економікою: теорія та практика. Четверті Чумаченківські читання: зб. наук. праць. К.: Ін-т економіки промисловості НАН України. 2020. С. 3-14.
2. Бабій П.С. Алгоритм управління, оцінка та моделювання інтелектуального потенціалу в системі виробничо-господарської діяльності соціально-економічних суб'єктів: Наукова стаття, 2015. С. 34-39.
3. Бабій П.С. Вплив інтелектуального потенціалу на вихід підприємств із кризи. Сучасна наука: проблеми, потреби, перспективи. Матеріали Чотирнадцятої Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції 27-28 вересня 2017 р. Тернопіль: Тайп. 2017. С. 13-16.
4. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність: креатини метафізичного пошуку. Знання. 2018. С. 687-693.
5. Бедратий В.М. Шляхи розвитку інтелектуального потенціалу в контексті міжнародної економічної інтеграції. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2020-1-1/doc/2/09.pdf>.
6. Бутнік-Сіверський О. Теоретичні засади інтелектуальної інноваційної діяльності на підприємстві. Економіка України. 2014. №12. С. 31-37.
7. Василишин Н. Є. До уточнення поняття «інтелектуальний потенціал» з метою його адекватної оцінки і врахування в процедурах стратегічного планування економічного розвитку регіональних соціально-економічних систем. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. (Збірник наукових праць). Випуск 5 (61) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Львів. 2016. С. 250-259.
8. Верба В.А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. 2020. № 4. С. 22–31.
9. Власова А., Левицька Ж. Еволюція концепції управління трудовими ресурсами. Києво-Могилянська Бізнес Студія. 2014. № 7. С. 111-117.

10. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 1(4). С. 56-63.
11. Вовканич С. Духовно-інтелектуальний потенціал України та її національна ідея. 2021. С. 540-547.
12. Воліков В.В. Етапи оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства. Економіка розвитку. 2017. №2(66). С. 118-123.
13. Воліков В.В. Оцінка інтелектуального потенціалу підприємства. Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). 2012. С. 20-28.
14. Воліков В.В. Принципи оцінки інтелектуального потенціалу підприємства. Науковий журнал «Бізнес-інформ». 2019. №8. С. 243-248.
15. Гава Ю.В. Інтелектуальний капітал - шлях до економічного зростання України. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 4. С. 129-134.
16. Гадзало А. Значення інтелектуального потенціалу в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. Економіка АПК. 2016. №8. С. 138-142.
17. Гонтарєва І. Кількісна оцінка затрат інтелектуальних ресурсів при визначенні комплексної ефективності розвитку промислового підприємства. Економічний аналіз. 2019. Випуск 8. Ч.2. С. 91 - 94.
18. Горбатенко В. «Фабрики думок» і розвиток соціальної інженерії. Стратегічні пріоритети: наук.-аналіт. зб. / Національний інститут стратегічних досліджень; гол. ред. А. Єрмолаєв. К.: НІСД, 2019. № 4(13). С. 5-13.
19. Горовий Д.А. Економічна оцінка інтелектуальних ресурсів підприємства та механізм її реалізації. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/16811/1/287-294.pdf>.
20. Городянська Л. В. Економіко-правовий захист потенціалу інтелектуальних ресурсів в Україні. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки / М-во освіти і науки України, Кам'янець-Подільський нац. ун-т ім. І. Огієнка. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2013. Вип. 8. С. 213-216.
21. Городянська Л.В. Управління інтелектуальним капіталом і забезпечення підприємства інтелектуальними ресурсами. Актуальні проблеми економіки.

2018. 127с.

22. Грицуленко С. І. Інтелектуальний потенціал в інноваційній моделі розвитку оператора зв'язку: монографія. Одеса: Фенікс, 2019. 255 с.

23. Грішнова О.А. Людський розвиток: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 308 с.

24. Данилишин Б. Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні : шляхи поліпшення їх використання. Економіка України: Політико-економічний журнал Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, Міністерства фінансів України та Національної Академії Наук України. 2018. №1. С. 71-79.

25. Дибя Л. М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. Економічний вісник університету. 2020. Вип. 17. С. 34-40.

26. Долішній М. І. Стратегія - інтелектуалізація суспільства : Україна: інтелект нації на межі століть. К.: Інтелект, 2017. 508 с.

27. Журавльова І.В. , Кудлай А.В. Управління людським капіталом підприємства: Харків ХНЕУ, 2014. 284 с.

28. Іванова І. С. Структура інтелектуального капіталу. Економіка та управління національним господарством. 2017. № 3 (11). С. 80–89.

29. Іванова І.С. Структура інтелектуального капіталу. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу: Економіка та управління національним господарством. 2020. № 3 (11). С. 27-30.

30. Інтелектуальний потенціал сучасного світу. URL: <http://refdb.ru/look/2961963.html>.

31. Інтелектуальний потенціал та науково-технічна політика / під наук. ред. акад. НАН України М. І. Долішнього. Львів: ІРД НАН України, 2016. 176 с.

32. Канигін Ю. Інтелект народу. Вісник Академії наук України. 2020. № 7. С. 37-47.

33. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: Монографія / НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. Донецьк: ДонУЕП, 2013. 359 с.

34. Кендюхов О.В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління / НАН України; Інститут економіки промисловості. Донецьк : ДонУЕП, 2014. 308 с.
35. Коюда В.О. Система показників для оцінки інтелектуального потенціалу підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. №33. С. 186-190.
36. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. Економіка та суспільство. 2016. № 3. С. 355-359.
37. Кравченко О.О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. Міжнародний журнал «Інтернаука». 2018. № 7 (47), Т.2. С. 32-37.
38. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
39. Лаврентєв В.А., Шаріна А.В. Інтелектуальний потенціал підприємства: поняття, структура і напрямки його розвитку. Креативна економіка. 2019. С. 9-16.
40. Луцян О.М. Управління інноваційним потенціалом: монографія. К.: Освіта, 2020. 331 с.
41. Мамонов К. А. Інтелектуальний потенціал: сутність та особливості використання. Науково-технічний збірник. № 106. С. 357-362.
42. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=302>.
43. Махомет Ю.В. Напрями нарощення інтелектуального капіталу підприємства. Економічний простір. 2017. № 36. С. 191-197.
44. Мойсеєнко І. П. Регресійний аналіз інтелектуального потенціалу. Актуальні проблеми економіки. 2020. №1. С. 142-149.
45. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом: Монографія.- Львів, Аверс, 2017. 304 с.
46. Мойсенко І.П. Проблеми структурного аналізу інтелектуального потенціалу підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2017. С. 166-174.
47. Никифоров А.Є. Інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал:

критерії розмежування. Проблеми науки : міжгалуз. наук.-практ. журн. 2018. № 7. С 2-9.

48. Носова Т.І. Економічна сутність категорії «Інтелектуальний потенціал». Механізм регулювання економіки. 2014. № 2. С. 159-166.

49. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

50. Офіційний сайт ТОВ «НВ Support Services». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/39900088/

51. Перерва П. Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vcpi/TPtEV/2071_26/statiya/Pererva.pdf.

52. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підручник. Харків НТУ «ХПІ», 2018. 1080 с.

53. Перерва П.Г., Глізнуца М.Ю. Бенчмаркетинг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів. Рівні держави, регіонів і суб'єктів господарювання. 2012. С. 276-283.

54. Петренко В.П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління. Національна академія наук України, Інститут регіональних досліджень. 2019. С. 195-199.

55. Поплавська Ж. Інтелектуальний капітал економіки знань. Вісн. НАН України. 2017. №2. С. 52-62.

56. Поплавська Ж. Людський капітал. Не забаритись би з інвестиціями. 2012. №2. С. 64-68.

57. Поплавський М.В. Механізм управління інтелектуальним капіталом компаній. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди. Серія «Економіка». 2014. Вип. 14. С. 160-170.

58. Порохня В.М. Моделювання впливу інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток підприємства: Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2016. 175 с.

59. Приймак В.І. Удосконалення державного управління інноваційної

діяльності в Україні. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 43. 2020. С. 704-712.

60. Ситник Й.С. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. Економічний вісник. 2016. С. 277-284.

61. Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація – функціонування – розвиток: підручник. К.: Крок, 2014. 360 с.

62. Степанчук С.О. Особливості формування та використання інтелектуального потенціалу. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського нац. економічного ун-ту «Економічна думка», 2018. Т. 19. № 1. С. 13-23.

63. Тимчук І. П. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Актуальні проблеми економіки підприємництва та управління на сучасному етапі: мат. доп. V Ювілейної науково–практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю, 12 листопада 2020 року. Тернопіль, 2020. С. 384-387.

64. Тимчук І. П. Формування інтелектуального потенціалу підприємства: матеріали XIX Всеукраїнської науково–практичної конференції студентів і молодих вчених, 26 листопада 2021 року. Тернопіль, 2021. С. 45-47.

65. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібн. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. К. : КНЕУ, 2003. 316 с.

66. Філіппова С.В., Ковтуненко К.В. Інтелектуальний потенціал як головний чинник формування інтелектуального капіталу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2018. № 776. С. 81-86.

67. Харитонов О. І. Деякі проблеми визначення співвідношення цивільного законодавства і законодавства про інтелектуальну власність. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Chac_2019_14_24.pdf.

68. Цибульов П. М. Введення до інтелектуальної власності: навч. посіб. К.: Держ. інст. інтел. власн., 2018. 124 с.

69. Чичкало – Кондрацька І.Б., Теницька Н.Б. Наукові підходи до розуміння

економічної сутності категорії «інтелектуальний потенціал регіону»: Наукова стаття. 2012, 5 с.

70. Чорний А. В. Інтелект як соціально-економічна категорія і головний чинник сталого розвитку суспільства. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 8 (110). С. 18-22.

71. Чуприна О.О. Методологічні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія «Економічна теорія та право». 2013. № 3. С. 22-34.

72. Щербаков А. А. Ринок інтелектуальних ресурсів: теорія і організація. Саратов, 2015. 171 с.

73. Barlow M. Christopher. Guilford's Structure of the Intellect. URL: <http://www.cocreativity.com/handouts/guilford.pdf>.

74. Blavatsky P.R. Betting on own knowledge: experimental test of overconfidence. Journal of Risk and Uncertainty, 2019. Vol. 38. Issue 1. PP. 39-49.

75. Bounfur A. The Management of Intangibles. The Organization's most valuable assets. London: Routledge. 2013. 154 p.

76. Brooking A. Intellectual capital: Core asset for the third millennium enterprise. New York: International Thomson Business Press. 1996. 224 p.

77. Cason T. N. Communication and efficiency in competitive coordination games. MPRA. 2013. №52. URL: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/52107/>.

78. Cuguero N. Fairness, justice, subjectivity, objectivity and goal congruence in management control systems. IESE Business School University of Navarra. Working Paper WP-891, 2021. URL: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0891-E.pdf/>.

79. Diefenbach, Th. Intangible resources – a categorial system of knowledge and other intangible assets. Journal of Intellectual Capital. 2006. vol. 7, no. 3, PP. 406–420.

80. Goal congruence. Integration of goals and effectiveness when team building URL: http://www.accelteam.com/techniques/goal_congruence.html.

81. Gottfredson L. S. Mainstream Science on Intelligence. Wall Street Journal. December 13, 1994. P. 418.

82. Gottfredson L. S. Mainstream Science on Intelligence. Wall Street Journal. December 13, 2017. P. 18.
83. Grant R . M. Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis. Wiley, John & Sons, Incorporated. 2014. 392 p.
84. Kholiavka L. Les problemes methodiques de l'evaluation du potentiel intellectuel de l'entreprise. Journal L'Association 1901 «SEPIKE». Poitiers: L' Association 1901 «SEPIKE», 2014. №4. P. 143-147.
85. Kristof-Brown A. L. Consequences of individuals' fit at work: A meta analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology, 2015. №58. P. 281–342.
86. Kristof-Brown A.L. Goal congruence in project teams: does the fit between members' personal mastery and performance goals matter. Journal of Applied psychology. 2021. Vol 86. No6. P. 1083-1095.
87. Kristof-Brown A.L. Goal congruence in project teams: does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? Journal of Applied psychology, 2018. Vol 86. №6. P. 1083-1095.
88. Nilsson C-H. Introducing intellectual potential - the case of Alfa Laval. Journal of intellectual capital, 2004. Vol 5. №3. PP. 414-425.
89. Preux N. Coeur et nucléolus des jeux recouvrement. Revue française d'automatique et de recherche opérationnelle. 2020. tome 34. No3. p. 363-383.
90. Preux N. Coeur et nucléolus des jeux recouvrement. Revue française d'automatique et de recherche opérationnelle, 2017. tome 34. №3. P. 363-383.
91. Pulić A. Intellectual Capital – Does it Create or Destroy Value. Measuring Business Excellence. 2014. Vol. 8. № 1. P. 62–68.
92. Pulic A. Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy. 2nd McMaster World Congress on Measuring and Managing Intellectual Capital, 1998. URL: xa.yimg.com/kq/groups/.../pulic+1998.pdf.
93. Sullivan P. H. Valuing Intangibles Companies. An Intellectual Capital Approach. Journal of Intellectual Capital. 2000. Vol. 4. № 1. P. 195–212.
94. Supeli A. The incremental validity of perceived goal congruence: The

assessment of person-organisation fit. *Journal of Career Assessment*, 2013. Vol. 22. P. 28-42.

95. Sveiby K-E. Building a knowledge-based strategy a system dynamics model for allocating value adding capacity URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.132.3947&rep=rep1&type=pdf>.

96. Sveiby K-E. The new organizational wealth. Berrett-Koehler Publishers. 1997. 45 p.

97. Sveiby K-E. The new organizational wealth. Berrett-Koehler Publishers, 1997. URL: <http://ptarpp2.uitm.edu.my/silibus/neworgan.pdf>.

98. Teece D. Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of EnterpriseLevel Knowledge, Complementarities, and (Dynamic) Capabilities. *Handbook of the Economics of Innovation*. Amsterdam. 2010. Pp. 679-730.

99. Tessier S. Les conditions du transfert des competences acquises dans une formation a l'actualisation du potentiel intellectuel. Université de Printemps de l'Audit Social. Corte, 2013. 11 p. URL: http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/88_431.pdf.

100. Wegmann G. Les tableaux de bord du capital intellectuel. 2009. VI-10-12. 13 p.

ДОДАТКИ

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «HB Support Services»			31.12.2019
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	39900088
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	62.09
Адреса, телефон : вул. 10-а Набережно-Хрещатицька, м. Київ, Україна, 04070			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2019 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	775	775
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	227	227
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6299	10011
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	7301	11013
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	120	
Довгострокові забезпечення	1520	72	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	192	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	805	
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	983	471
розрахунки з бюджетом	1620	293	1144
у тому числі з податку на прибуток	1621		499
розрахунки зі страхування	1625	194	309
розрахунки з оплати праці	1630	414	560
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	40
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	141	126
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		437
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	62	243
Усього за розділом III	1695	2918	3330
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	10411	14343

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «HB Support Services»			31.12.2020
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	39900088
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	62.09
Адреса, телефон : вул. 10-а Набережно-Хрещатицька, м. Київ, Україна, 04070			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2020 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	31	46
первісна вартість	1001	76	106
накопичена амортизація	1002	45	60
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	6877	9991
первісна вартість	1011	15426	19527
знос	1012	8549	9536
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	18	18
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	6926	10055
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2171	1765
Виробничі запаси	1101	2156	1754
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	15	11
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1777	1891
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135		61
у тому числі з податку на прибуток	1136		61
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1390	1081
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2072	2486
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	7	4
Усього за розділом II	1195	7417	7288
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	14343	17343

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	775	775
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	227	227
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10011	11516
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	11013	12518
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		1495
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	0	1495
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	471	1317
розрахунки з бюджетом	1620	1144	429
у тому числі з податку на прибуток	1621	499	
розрахунки зі страхування	1625	309	144
розрахунки з оплати праці	1630	560	553
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	40	26
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	126	181
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	437	490
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	243	190
Усього за розділом III	1695	3330	3330
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	14343	17343

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «HB Support Services»			31.12.2021
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	39900088
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	62.09
Адреса, телефон : вул. 10-а Набережно-Хрещатицька, м. Київ, Україна, 04070			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	46	44
первісна вартість	1001	106	121
накопичена амортизація	1002	60	77
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	9991	13847
первісна вартість	1011	19527	24328
знос	1012	9536	10481
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	18	18
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	10055	13909
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1765	2273
Виробничі запаси	1101	1754	2249
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	11	23
Товари	1104		1
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1891	2990
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135	61	
у тому числі з податку на прибуток	1136	61	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1081	833
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2486	1993
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	4	6
Усього за розділом II	1195	7288	8095
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	17343	22004

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	775	775
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	227	227
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11516	14213
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	12518	15215
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	1495	1279
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	1495	1279
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1317	2781
розрахунки з бюджетом	1620	429	782
у тому числі з податку на прибуток	1621		204
розрахунки зі страхування	1625	144	208
розрахунки з оплати праці	1630	553	798
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	38
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	181	133
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	490	673
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	190	97
Усього за розділом III	1695	3330	5510
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	17343	22004

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «НВ Support Services»		31.12.2019	
		за ЄДРПОУ	39900088
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2019 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	59668	42564
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	39662	29864
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	20006	12700
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	786	497
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	2859	2419
Витрати на збут	2150	10563	8097
Інші операційні витрати	2180	2415	1528
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	4955	1153
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	65	43
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	98	102
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4922	1094
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	919	367
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4003	727
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4003	727
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	36132	26191
Витрати на оплату праці	2505	12145	10017
Відрахування на соціальні заходи	2510	3809	3638
Амортизація	2515	1387	1036
Інші операційні витрати	2520	2026	1026
Разом	2550	55499	41908
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «HB Support Services»		31.12.2020	
		за ЄДРПОУ	39900088
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2020 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	59560	59668
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	39882	39662
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	19678	20006
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	462	786
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	3291	2859
Витрати на збут	2150	10982	10563
Інші операційні витрати	2180	2228	2415
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3639	4955
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	187	65
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	2	98
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3824	4922
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	708	919
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3116	4003
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3116	4003
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	36066	36132
Витрати на оплату праці	2505	14557	12145
Відрахування на соціальні заходи	2510	3145	3809
Амортизація	2515	1137	1387
Інші операційні витрати	2520	1420	2026
Разом	2550	56325	55499
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «HB Support Services»		за ЄДРПОУ	31.12.2021
			39900088
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	67214	59560
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	43875	39882
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	23339	19678
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	617	462
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	4128	3291
Витрати на збут	2150	13059	10982
Інші операційні витрати	2180	2056	2228
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	4713	3639
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	172	187
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	84	2
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4801	3824
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	864	708
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3937	3116
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3937	3116
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	39028	36066
Витрати на оплату праці	2505	17732	14557
Відрахування на соціальні заходи	2510	3700	3145
Амортизація	2515	1229	1137
Інші операційні витрати	2520	1429	1420
Разом	2550	63118	56325
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		