

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему

" Стратегії залучення та управління інтелектуальним капіталом"

другий (магістерський) рівень

спеціальність 051 Економіка

Виконав: здобувач групи ЕК-22дм _____ Г. О. Білоусова
(підпис)

Керівник _____ О. В. Маслош
(підпис)

Завідувач кафедри _____ І. М. Семененко
(підпис)

Рецензент _____ О.О.Хандій

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень
спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ

Білоусовій Ганні Олександрівні

1. Тема роботи «Стратегії залучення та управління інтелектуальним капіталом»

Керівник роботи Маслош Ольга Володимирівна, к.х.н., доцент,

затверджений наказом університету від 21 вересня 2023 року № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 4 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація щодо умов роботи на підприємстві. 3.3. Інформація про інтелектуальні можливості умов роботи на підприємстві. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Аналіз сфери діяльності підприємства. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Дослідження стратегії залучення та управління інтелектуальним капіталом. 4.5. Обґрунтування заходів щодо стратегії залучення та управління інтелектуальним капіталом на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників) Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Жовтень 2023 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2023 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2023 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2023 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2023 р.	
6	Оформлення роботи, підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2023 р.	

Здобувач _____ Г.О. Білоусова
(підпис)Керівник роботи _____ О.В. Маслош
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 96 стор., 11 рис., 22 табл., 62 джерел.

Об'єктом дослідження даної роботи є діяльність ТОВ «СМАРТУМ Україна»

Предметом дослідження є стратегії залучення та управління інтелектуальним капіталом.

Мета даної роботи полягає в дослідженні та удосконаленні стратегії залучення та управління інтелектуальним капіталом на підприємстві.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

За результатами дослідження були виявлені можливості і обґрунтовано рекомендації щодо покращення стратегії залучення та управління інтелектуальним капіталом у товаристві за рахунок заходів з клієнто-орієнтованої стратегії розвитку та залучення інтелектуального капіталу

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ, СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ	8
1.1. Поняття, сутність інтелектуального капіталу	8
1.2 Інтелектуальний капітал як один з факторів розвитку підприємств	20
1.3 Стратегії розвитку інтелектуального капіталу	26
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ	35
2.1. Загальна характеристика ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» та сфери його діяльності	35
2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА»	47
2.3 . Оцінка трудових ресурсів та трудового потенціалу підприємства.	57
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА»	66
3.1 Існуючі характеристики стратегій управління інтелектуальним капіталом	66
3.2. Характеристики стратегій, що використовуються ТОВ «СМАРТУМ Україна» для залучення та управління інтелектуальним капіталом	78
3.3. Заходи щодо підвищення ефективності клієнто- орієнтовної стратегії, що використовуються ТОВ "СМАРТУМ УКРАЇНА" та їх обґрунтування	82
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Інтелектуальний капітал, який включає в себе знання, досвід, навички та інноваційні підходи співробітників, стає ключовим ресурсом для багатьох компаній. Швидкі технологічні зміни, конкуренція на ринку праці та необхідність інновацій вимагають високого рівня знань та творчого підходу працівників. Управління інтелектуальним капіталом стає стратегічною потребою для адаптації до глобальної конкуренції, впровадження цифрових технологій та забезпечення сталого розвитку. Дослідження цієї теми дозволяє компаніям оптимізувати свої підходи до управління знаннями, забезпечуючи ефективне використання інтелектуальних ресурсів та стратегічну перевагу на ринку.

Об'єктом дослідження даної роботи є діяльність ТОВ «СМАРТУМ Україна»

Предметом дослідження є стратегії залучення та управління інтелектуальним капіталом.

Мета даної роботи полягає в дослідженні та удосконаленні стратегії залучення та управління інтелектуальним капіталом на підприємстві.

Для реалізації поставленої мети передбачено вирішення наступного комплексу завдань:

- проведення теоретико-методичних досліджень щодо стратегії залучення та управління інтелектуальним капіталом,
- характеристика діяльності ТОВ «СМАРТУМ Україна»;
- аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СМАРТУМ Україна»;
- аналіз трудових ресурсів підприємства⁴
- розробка заходів з розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «СМАРТУМ Україна».

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові

методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ

1.1. Поняття, сутність інтелектуального капіталу

Як зазначено у багатьох джерелах, присвячених дослідженню поняття «інтелектуальний капітал», вперше цей термін було введено у 1969 р. американським економістом Дж. Гелбрейтом. Надалі розвитком поняття «інтелектуальний капітал», займалися К. Свейбі, Т. Ллойд (1987), З. Гриліхес (1990), Х. Макдоналд (1991), Т. Стюарт (1994), Е. Брукінг (1996) та ін.

Чарльз Хенді писав, що вартість інтелектуального капіталу корпорації зазвичай у 3–4 рази перевищує вартість усіх її матеріальних активів. Однак Л. Едвінссон вже в 1996 р. вважав ці дані застарілими.

З відібраних для дослідження наукових статей взято терміни, використовувані авторами для трактування поняття «Інтелектуальний капітал». Найбільший інтерес науковців до дослідження поняття «інтелектуальний капітал» виявлено в період 1999–2003 рр., після чого аж до поточного часу він неухильно знижується. Дослідження ведуться в більш комплексному напрямку: в системах, взаємозв'язках, умовах цифрової економіки, сукупності економічних процесів [1-12].

З масиву визначень поняття «інтелектуальний капітал», що увійшли до вибірки, в 46 % з них зустрічається слово «знання», 32 % містять слово «людина» або її інтерпретації (працівник, співробітник, фахівець, люди, індивідуум і т. д.), 28% визначень містять слово «вартість» або його близькі аналоги (багатство, прибуток, прибуток, економічна ефективність).

У роботі автор [32]. безпосередньо співвідносить поняття «інтелектуальний капітал» і «людський капітал», визначаючи його як «сукупність індивідуальних здібностей людини». В його розумінні інтелектуальний капітал є категорією мікроекономіки, що характеризує якість робочої сили.

К. Свейбі, Т. Ллойд (1987) в одному з перших праць, присвячених дослідженню поняття «інтелектуальний капітал», визначає його як здатність, навички та спеціальні знання, що зберігаються в людському мозку. Проте вже в 1996 р. К. Свейбі наводить таке його визначення: це «нематеріальні активи компанії, що складаються з компетенції працівників, внутрішньої та зовнішньої структури компанії». Тобто крім здібностей та компетенцій до складу інтелектуального капіталу потрапляють внутрішні та зовнішні структури компанії, які, за класифікацією К. Свейбі, включають, зокрема, «імідж компанії, то варні знаки, визнання продукції, патенти, авторські права, бази даних, адміністративні системи, наукові дослідження та розробки».

В 1990 р. З. Грилихес пише у тому, що інтелектуальний капітал – «це невловимий капітал, виражений як натуральний, ненаблюдаемый показник, що збільшує ринкову вартість компанії в залежності від кількості патентів, інвестицій у наукові дослідження, їх практичного застосування та інших аналогічних факторів». Саме він звертає увагу на те, що інтелектуальний капітал – це «вартість нематеріальних цінностей, рівна різниці між ринковою вартістю корпорації та вартістю її активів, це нематеріальні активи, без яких компанія тепер не може існувати».

Тобто є спроба відокремити людину як носія знань, досвіду та навичок від безпосередньо інтелектуального капіталу.

Тим не менш, один з найпопулярніших після творців Дж. К. Гелбрейта та К. Свейбі – Т. Стюарт (1994) визначає інтелектуальний капітал наступним чином: «сума знань всіх працівників компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність, або як інтелектуальний матеріал, що включає знання, досвід, інформацію, інтелектуальну власність і бере участь у створення цінностей». Включення до складу інтелектуального капіталу знань і здібностей працівників організації відбувається досі.

Слово «знання» використовується майже у 50% аналізованої вибірки.

Наприклад, у [16] інтелектуальний капітал – це «сукупність знань, умінь, виробничого досвіду працівників, нематеріальних активів, виражена в

нематеріальній формі і є власністю підприємства лише частково». У [18,26], інтелектуальний капітал – це «інтелектуальна складова компанії, що включає професійні та інші знання, досвід, уміння, навички, ділову репутацію та інформацію, імідж, ділові зв'язки, інтелектуальну власність» . Однак повз знання співробітників, які юридично не належать підприємству, до інтелектуального капіталу включається й інтелектуальна власність, права на яку можна передавати, а також інформація, імідж, ділові зв'язки та ін.

Таким чином, стає очевидно, що з часом термін «інтелектуальний капітал» відображає не тільки знання, вміння, досвід, творчі здібності та навички людей, а є чимось більшим [1, 2, 5–9].

У 1996–1997 роках з'являється згадка про структурі інтелектуального капіталу, що включає в тому числі так званий «людський капітал», заснований на аналізованих раніше знаннях, досвіді, компетенціях та навичках.

К. Свейбі пише, що інтелектуальний капітал - це «нематеріальні активи компанії, що складаються з компетенції співробітників, внутрішньої та зовнішньої структури компанії». Л. Едвінсон, М. Мелоун (1997) ділять інтелектуальний капітал на людський і структурний.

Л. Едвінсон (1997) вказує, що інтелектуальний капітал – це «особлива поєднання людського капіталу (реальні та потенційні інтелектуальні здібності, а також відповідні практичні навички працівників компанії) та структурного капіталу (складові капіталу компанії, що задаються такими специфічними факторами, як зв'язки зі споживачами, бізнес-процеси, БД, бренди та ІТ-системи), це здатність трансформувати знання і не матеріальні активи в фактори (ресурси), які створюють багатство (і відповідну вартість) за рахунок особливого ефекту від «множення» людського капіталу на структурний».

Розглядаються до 2000 р. визначення інтелектуального капіталу містять у собі згадку про мету його використання: це створення конкурентних переваг, цінного активу, цінності, багатства. Згадується також, що без інтелектуального капіталу компанії «вже не можуть існувати» [16, с. 30].

Надалі закордонні вчені продовжують стверджувати, що інтелектуальний капітал – це не тільки знання людей, а й знання, трансформовані або конвертовані:

- в організаційну структуру та інтелектуальну власність (К. Тейлор, 2001);
- у методологію, патенти, архітектуру та взаємозв'язку (Д. Даффі, 2000);
- до інструментів організації (У. Букович, Р. Вільямс, 2002);
- в активи (С. Садерсан, 2003) [32], (Б. Лев, 2004) чи інтелектуальний матеріал (Л. Прусак, 2004), (Дж. Скаіх, 2004) [33].

Вітчизняне наукове середовище продовжило дослідження поняття «інтелектуальний капітал» цьому напрямі. В ротах [18,36] надано висновок, що інтелектуальний капітал – це «активи компанії, які представляють собою сукупність знань її персоналу і результат втілення цих знань в інших невлених активах: внутрішньофірмових структурах, клієнтському капіталі та ін.» і звертає увагу на результат використання знань, що вже може бути відокремлений від індивіда [14].

Інші вчені під інтелектуальним капіталом розуміли лише здібності людини або самих людей:

- «знання, що мають потенційну цінність, тобто ідеї, і люди - фахівці, які їх створюють»[43];
- «сукупність індивідуальних здібностей людини і є категорією мікроекономіки, що характеризує якість робочої сили» [54].
- «сума знань усіх працівників компанії, яка забезпечує її конкурентоспроможність» (М.А. Бенедиктов, Е.В. Джамай, 2001) [35];
- «система характеристик, що визначають здатність людини, тобто якість робочої сили індивідуума, сукупного працівника підприємства, фірми корпорації, країни, що матеріалізується або виявляється в процесі праці, який створює товар, послуги, додатковий продукт з метою їх відтворення на основі

персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта, їх сукупності» [54].

– «сукупність знань, навичок, умінь людини, її мобільність (здатність до сприйняття нової інформації, навчання, перепідготовки, адаптації до нових умов) і креативність (здатність неординарно мислити і формувати ідеї), які забезпечують можливість створення додаткового продукту в процесі руху інтелектуального капіталу» [43].

– «сукупність здібностей і знань, які мають економічну цінність і використовуються у виробничій системі, орієнтованій на задоволення потреб суспільства, з метою створення інноваційного потенціалу та отримання доходу» [54].

– «виділення творчих можливостей компанії з формування та реалізації інтелектуальної та інноваційної продукції» [56];

– «інтелектуальне багатство фірми, що визначає її творчі можливості по створенню та реалізації інтелектуальної та інноваційної продукції» [48].
Трактування терміну «інтелектуальний капітал» лише з погляду сукупності здібностей персоналу поступово перестала використовуватись. Останні наукові праці, де інтелектуальний капітал визначається через творчі можливості, датовані 2006 та 2012 рр.

Як зазначає О.М. Козирєв (2006), інтелектуальний капітал – це «люди і знання, які вони мають, а також їхні навички, зв'язки та все те, що допомагає ефективно використовувати знання та навички» [36]. Тобто ще щось у складі інтелектуального капіталу, що має допомагати ефективно використовувати знання та навички. Як зауважує Х. Фасхієв (2011), інтелектуальний капітал «представляє собою якусь ауру, що оточує матеріальний капітал, що приводить його в дію для досягнення цілей організації» [46].

Інтелектуальний капітал як система відносин визначає тільки В.О. Кузьмінський (2003), у якого він є системою «відносин економічних суб'єктів з приводу раціонального, стійкого відтворення капіталу на основі прогресивного розвитку науки для виробництва конкурентних товарів та

послуг, підвищення рівня життя, вирішення проблем нерівномірності світового та регіонального розвитку на основі персоніфікованих економічних інтересів суб'єктів». Таке визначення пропонує В.І. Трунін (2009), у якого інтелектуальний капітал – це «економічні відносини з приводу відтворення та відчуження результатів інтелектуальної (креативної) діяльності, що приймають форму інтелектуальної власності, що виникають між носіями інтелектуальних здібностей та її потенційними споживачами». Далі розвиток наукової думки йде, швидше, у напрямі дослідження даного поняття через активи, ресурси, що включають знання та навички персоналу або складові частини інтелектуального капіталу

Як нематеріальні активи, або гудвіл, інтелектуальний капітал виступає у працях П. Санчез (2000) [34], Н.Р. Кельчевський, М.Є. Павлова (2003), К.А. Багриновського (2001), Л. Джойя (2000) [35], Т.А. Гараніною (2010) [18].

Р. Рослендер, Р. Фінчем (2001), навпаки, стверджують, що інтелектуальний капітал – це «новий актив організації, який не може бути прирівняний до жодного з раніше існуючих (нематеріальні активи, гудвіл)» [20]. До них (2003) приєднуються А.М. Козирев, В.Л. Макаров, які відносяться до інтелектуального капіталу як до «ширшого поняття, ніж звичні поняття нематеріальних активів та інтелектуальної власності, і ніде у світі не регламентуються законодавчими актами» [3].

Якщо П. Санчез (2000), Н.Р. Кельчівська, М.Є. Павлов (2003), К.А. Багриновський (2001), Л. Джойя (2000) розуміють під інтелектуальним капіталом нематеріальні активи компанії, Р. Рослендер, Р. Фінчем (2001), А.М. Козирев, В.Л. Макаров (2003) стверджують, що інтелектуальний капітал - це більше, ніж нематеріальні активи, то А. Уайлмен (1999), І. Кадді (2000) [36], а П.В. Беспалов, А.Л. Гапоненка, В.І. Корнієнко (2003) відносять до інтелектуального капіталу нематеріальні активи компанії, які «не піддаються кількісній оцінці і неможливо знайти відокремлені від організації», тобто.

якраз ті нематеріальні активи, які не можуть бути поставлені на облік за бухгалтерськими правилами.

У [14] до інтелектуального капіталу крім знань працівників відноситься «організаційна структура, інформаційні мережі та імідж фірми», у Б.Б. Леонтєва (2000) – «бази знань та корисні відносини з іншими суб'єктами», у О. Орлова (2003) – «ділова репутація та зв'язки, інформація, імідж, інтелектуальна власність».

Виникає конфлікт при визначенні регульованості інтелектуального капіталу нормативними документами. Так, Б.Б. Леонтєв (2000) зазначає, що до інтелектуального капіталу належить «сукупність наявних у суб'єкта законних прав на результати його творчої діяльності, його природних та набутих інтелектуальних здібностей та навичок, а також накопичені ним бази знань та корисні стосунки з іншими суб'єктами». В той час як А.М. Козирєв, В.Л. Макаров (2003) звертають увагу, що інтелектуальний капітал – «більш широке поняття, ніж звичні поняття нематеріальних активів та інтелектуальної власності, і ніде у світі не регламентуються законодавчими актами» [3].

В.М. Голубкін (2005) наголошує, що інтелектуальний капітал – ці «нематеріальні(або невловимі) активи, які не вказуються у фінансових документах компанії, але можуть бути кодифіковані, оцінені і управляються компанією». Таким чином, він не включає в інтелектуальний капітал товарні знаки, запатентовані технології, об'єкти авторських та суміжні права, селекційні досягнення.

О.В. Новосельців (2006) визначає інтелектуальний капітал як «оформлені як майно підприємства, що використовуються в діяльності підприємства та приносять підприємству дохід об'єкти та права на інтелектуальну власність». Тим самим він втрачає частина інтелектуального капіталу, яка приносить підприємству конкурентні переваги та додає вартість компанії.

Точку в цьому конфлікті ставлять Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем (2010), зазначаючи, що інтелектуальний капітал – це «усі негрошові і

нематеріальні ресурси, що повністю або частково контролюються організацією та беруть участь у процесі створення цінності» [21].

Ця позиція зустрічається вже й у працях Е.Н.-К. Насібовий (2015), де інтелектуальний капітал - «це сукупність знань, умінь, виробничого досвіду працівників, нематеріальних активів, виражена в нематеріальній формі і є власністю підприємства лише частково» [10].

І.В. Журавльова, А.В. Кудлай (2004) визначають інтелектуальний капітал як «сукупність частин, що входять до нього: інтелектуальної власності, інтелектуального людського капіталу, інтелектуального структурного капіталу та інтелектуального споживчого капіталу». Б.З. Мільнер (2004) пише: інтелектуальний капітал – «явні та не явні знання, навички, що належать як компанії, і окремим особам, і навіть структурні та культурні елементи організації». Починають складатися поняття «структурний капітал», «людський капітал», «споживчий капітал». Так, І.І. Просвіріна 2004 р. пише, що інтелектуальний капітал –це «активи компанії, які представляють собою сукупність знань її персоналу та результат втілення цих знань в інших невідчутних активах: внутрішньофірмових структурах, клієнтському капіталі та ін. [14], тобто теж згадуючи складові інтелектуального капіталу.

У подальшому визначення інтелектуального капіталу через використання термінів «структурний капітал», «людський капітал», «споживчий капітал» та ін. можна знайти у С.І. Грицуленка (2008), де інтелектуальний капітал – це «виробничо-соціальний комплекс таких елементів, як: людський капітал, інфо-комунікаційний капітал, управлінський капітал, інтелектуальна власність, клієнтський капітал, що забезпечує на новому, більш досконалому професійному та технічному рівнях виробництво продуктів та послуг, здатних конкурувати на ринку (знань, ідей, товарів, послуг)», і в А.В. Пострелова, М.В. Донскова (2013), де інтелектуальний капітал – це «сукупність елементів людського, організаційного та споживчого капіталів, що забезпечують підприємству надприбутку».

Незважаючи на те, що дані терміни міцно увійшли в область дослідження інтелектуального капіталу, багато вчених намагаються уникнути їх використання при формулюванні поняття «інтелектуальний капітал». Останній з різних позицій розглядався з точки зору майна, що входить до нього, системи відносин, що входять до нього капіталів, людей, здібностей людей і результатів цих здібностей, з бухгалтерської та правової точок зору, що системно представлено в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація визначень поняття «інтелектуальний капітал»

Автор	Критерії
Класифікація по впливу	
Створює багатство, дохід, вартість, збільшує цінність	А.А. Гапоненка, 2008; О.О. Стрижак, 2004; О.В. Новосільців, 2006; Г.Л. Канов, 2010; О.М. Козирев, В.Л. Макарів, 2003; Прусак (L. Prusak), 2004; С.А. Айвазян та М.Ю. Афанасьєв, 2011; Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем (G. Roos, S. Pike, L. Fernstrom), 2010; Еге. Брукінг, 1996; Р. Петраш (G. Petrash), 1996; Л. Едвінсон, 1997; С. Садерсан (S. Sudarsanam), 2003; Дж. Скаїх (J. Skaikh), 2004; Г.Г. Азгальдів, Н.М. Карпова, 2006; З. Гриліхес, 1990
Збільшує конкурентоспроможність	Х. Фасхієв, 2011; Х. Макдоналд (H. MacDonald), 1991; У. Букович, Р. Вільямс, 2002; О.М. Ко Зирєв, В.Л. Макарів, 2003; М.А. Бенедиктов, Є.В. Джамай, 2001; С.А. Айвазян та М.Ю. Афа насів, 2011; А. Стюарт (T. Stewart), 1991; С. Садерсан, 2003
Створює цінні активи	С.І. Грицуленка, 2008; А.В. Лапін, 2006; Т. В. Чечелова, Г.Ю. Івлєва, 2003; В. Багів, 2006; М. Ескіндаров, 2002; А. Орлов, 2003; Ю.Р. Ніколаєва, М.С. Санталова, Є.А. Буніна, 2011; Т. Стюарт, 1991; Д. Клейн, Л. Прусак (D. Klein, L. Prusak), 1996; М. Hunter, 2005; В. Багова, Є. Селезньова та В. Ступакова, 2006
Є джерелом оновлень	С. Альберт (S. Albert), 1995; Т.В. Олексашина, 2014
Створює додатковий продукт	Т.В. Чечелова, Г.Ю. Івлєва, 2003; М. Ескіндаров, 2002
Класифікація за типом визначеної сукупності	
Сукупність прав	О.В. Новосільців, 2006; Свейбі, 1996; Б.Б. Леонтєв, 2000
Сукупність капіталів	С.І. Грицуленка, 2008; І. В. Журавльова, А. В. Кудлай, 2004; А.А. Чухно, 2006; А.В. Лапін, 2006; А.В. Пострелова, М.В. Донскова, 2013; Ф.Г. Гаріпова, 2011; Л. Едвінсон, М. Мелоун (L. Edvinsson, M. Malone), 1997; З. Гриліхес, 1990
Сукупність нематеріальних активів та їх елементів	Свейбі, 1996; Беспалов П.В., Гапоненко О.Л., Корнієнко В.І., 2003; Б. Лев (B. Lev), 2004; З. Гриліхес, 1990; С. Альберт, До. Бредлі (S. Albert, Do. Bradley), 1995; В. Н. Голубкін, 2005; Н.Р. Кельчевська, М.Є. Павлов, 2003; Т.А. Гараніна, 2010; Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем, 2010; Р. Рослендер, Р. Фінчем (R.

Автор	Критерії
	Roslender, R. Fincham), 2001; Е. Брукінг (E. Brooking), 1996; П. Санчез (P. Sanchez), 2000; А. Уайлмен (A. Wileman), 1999, І. Кадді ((I. Caddy), 2000; Г.Г. Азгальдів, Н.М. Карпова, 2006
Сукупність здібностей, знань, умінь, навичок людини	Д. Даффі (D. Duffy), 2000; Т. В. Чечелова, Г.Ю. Івлева, 2003; О.О. Стрижак, 2004; С. Клімов, 2001; О.М. Козирєв, 2006; Тітков, 2001; М. Ескіндаров, 2002; К. Свейбі, Т. Ллойд, 1987; Х. Мак Доналд, 1991; С. Альберт, 1995; У. Букович, Р. Вільямс (U. Bukovich, R. Williams), 2002; Р. Каплан, 2003; А. Стюарт, 1991; До. Прахалад (C. Prahalaad), 1992; М.А. Бенедиктов, Є.В. Джамай, 2001; Ю.Р. Ніколаєва, М.С. Санталова, Є.А. Буніна, 2011; А. Стюарт, 1991; Р. Петраш, 1996; Л. Едвінссон, 1997; Н. Бонтіс (N. Bontis), 2002; Ч. Боутеїллер (Ch. Bouteiller), 2002; С. Садер Санам, 2003; Дж. Скаіх, 2004; Г.Г. Азгальдів, Н.М. Карпова, 2006
Класифікація за типом носія	
Нематеріальні цінності (активи) підприємства	О.В. Новосільців, 2006; Б. Лев, 2004; П.В. Беспалов, А.Л. Гапоненко, В.І. Корнієнко, 2003; З. Гриліхес, 1990; С. Альберт, К. Бредлі, 1995; В. Н. Голубкін, 2005; А.М. Козирєв, В.Л. Макарів, 2003; К. Прахалад, 1992; В.І. Трунін, 2009; Т.А. Гараніна, 2010; Р. Рослендер, Р. Фінчем, 2001; А. Уайлмен, 1999, І. Кадді, 2000; С. Садерсан, 2003; Г.Г. Азгальдів, Н.М. Карпова, 2006 Співробітники Д. Даффі, 2000; Т. В. Чечелова, Г.Ю. Івлева, 2003; А.А. Чухно, 2006; С. Клімов, 2001; А. Козирєв, 2006; К. Тейлор, 2001; Стітков, 2001; М. Ескіндаров, 2002; С. Альберт, 1995; К. Свейбі, Т. Ллойд, 1987; Х. Макдоналд, 1991; У. Букович, Р. Вільямс, 2002; Б.Б. Леонтєв, 2000; В.Л. Іно земців, 1998; І. І. Просвіріна, 2004; М.А. Бенедиктов, Є.В. Джамай, 2001; Ю.Р. Ніколаєва, М.С. Санталова, Є.А. Буніна, 2011; Т. Стюарт, 1991; Р. Петраш, 1996; N. Bontis, 2002
Інтелектуальний матеріал	Т. Стюарт, 1991; М. Хантер (M. Hunter), 2005
Класифікація по можливості грошової оцінки	
Можливо	З.Гриліхес, 1990, В.М. Голубкін, 2005; Г.Л. Канов, 2010; П. Паблос (P. Pablos), 2003
Неможливо	Беспалов П.В., Гапоненко А.Л., Корнієнко В.І., 2003; А. Уайлмен (A. Wileman), 1999; І. Кадді (I. Caddy), 2000
Класифікація наскільки можна відображення на балансі підприємства	
Можливо	О.В. Новосільців, 2006; Г.Л. Канов, 2010; В.І. Трунін, 2009
Частково можливе	Е.Н.-К. Насібова, 2015
Неможливо	С. Альберт, К. Бредлі, 1995
Класифікація наскільки можна відчуження	
Можливо	О. В. Новосельцев, 2006; Р. Каплан, 2003; Г.Л. Канов, 2010; В.І. Трунін, 2009
Частково можливе	Би. З. Мільнер, 2004; Е.Н.-К. Насібова, 2015; Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем, 2010
Неможливо	А. Уайлмен (A. Wileman), 1999; І. Кадді (I. Caddy), 2000

Одне з перших визначень інтелектуального капіталу надано З. Гриліхес (1990), представляючи його з позиції вартісних оцінок: це «вартість нематеріальних цінностей, рівна різниці між ринковою вартістю корпорації та вартістю її активів». У 2003 р. П. Паблос знову нагадує, що інтелектуальний капітал – це «різниця між ринковою вартістю компанії та її балансовою вартістю, або ресурси, створені з внутрішнього навчання та розвитку ціннісних відносин»

Приріст вартості організації – це найважливіший ознака інтелектуального капіталу, що дозволяє виявити саму його наявність. Всі наступні дослідження сутності інтелектуального капіталу засновані на тому, що існує щось, що дає збільшення вартості всіх матеріальних і фінансових активів компанії. Тому структура, склад, можливість володіння самим інтелектуальним капіталом чи його частинами отримали активну увагу дослідників.

У 1991 р. Х. Макдоналд звертає увагу на те, що інтелектуальний капітал забезпечує конкурентоспроможність. Т. Стюарт (1997) також вказує на те, що інтелектуальний капітал «забезпечує конкурентоспроможність компанії та бере участь у створенні цінності». С. Альберт (1995) говорить про те, що інтелектуальний капітал є джерелом оновлення, Е. Брукінг (1996), що інтелектуальний капітал може бути використаний для здобуття багатства, Г.Г. Азгальдів, Н.М. Карпова (2006), що інтелектуальний капітал підвищує ринкову вартість компанії [37, с. 170].

Так чи інакше, близько 28 % вибірки, уточнюють, що інтелектуальний капітал здатний принести багатство, переваги, додаткову вартість, підвищити вартість, дохід, прибуток, збільшити інноваційний потенціал та економічну ефективність. Деякі вчені відзначають, що інтелектуальний капітал збільшує професійний та технічний рівень, рівень життя, здатний вирішувати проблеми світового та регіонального розвитку.

Т.В. Олексашина (2014), що розглядає інтелектуальний капітал із соціальної точки зору, вказує, що він – «основне джерело численних новацій

та змін у суспільстві, виступає головною передумовою інноваційної активності бізнесу і прискорює інноваційний розвиток держави» [38].

Перша спроба відокремити людину як носія знань, досвіду та навичок від безпосередньо інтелектуального капіталу була зроблена З. Гриліхес у 1990 р.

У 1996–1997 роках. вперше з'являється згадка про структуру інтелектуального капіталу, що включає в тому числі так званий «людський капітал», заснований на аналізованих раніше знаннях, досвіді, компетенціях та навичках. Л. Едвінсон, М. Мелоун ділять інтелектуальний капітал на людський та структурний. Як систему відносин інтелектуальний капітал визначають лише два дослідники, і в цьому напрямку можливий подальший розвиток наукової думки.

Як гудвіл інтелектуальний капітал виступає на роботах П. Санчез, Н.Р. Кельчівській, М.Є. Павлова, К.А. Багриновського, Л. Джойя, Т.А. Гараніною.

Р. Рослендер, Р. Фінчем стверджують, що інтелектуальний капітал – це «новий актив організації, який не може бути прирівняний до одного з раніше існуючих (нематеріальні активи, гудвілл)». А.М. Козирєв, В.Л. Макарів також відносяться до інтелектуального капіталу як ширшого поняття.

З 2000 р. серед дослідників назріває конфлікт, пов'язаний з визначенням регулювання інтелектуального капіталу законом.

Частина вчених говорить про те, що до складу інтелектуального капіталу можуть входити лише ті активи, на які підприємство має оформлені права, за винятком, таким чином, зі складу інтелектуального капіталу значну частку, що створює додаткові конкурентні переваги підприємству. Інші (В.Н. Голубкін) відносять до інтелектуального капіталу тільки те, чого немає у «фінансових документах». Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем відзначають, що інтелектуальний капітал – «все ресурси, що повністю або частково контролюються організацією». Подальше рішення цього питання виходить за межі економічних наук та підлягає дослідженню у юридичній сфері.

Поширеними є визначення інтелектуального капіталу через використання термінів «структурний капітал», «людський капітал», «споживчий капітал» та ін.

Представлене дослідження показало, що інтелектуальний капітал продовжує розглядатися з різних позицій: з точки зору майна, що входить до нього, системи відносин, входять до нього капіталів, людей, здібностей людей і результатів цих здібностей, бухгалтерської та правової точок зору.

Близько 28 % досліджуваних визначень відображають інформацію, що інтелектуальний капітал здатний приносити багатство, переваги, додаткову вартість, підвищувати вартість, дохід, прибуток, збільшувати інноваційний потенціал і економічну ефективність, професійний і технічний рівень. рівень життя, вирішувати проблеми. Але значущим визначенням інтелектуального капіталу залишається дане в 1997 р. Л. Едвінссон: це «інформація і знання, що застосовуються для створення цінності» [29].

1.2 Інтелектуальний капітал як один з факторів розвитку підприємств

На сьогоднішній день саме інтелектуальний капітал є основною складовою формування корпоративно-соціального середовища і дозволяє досягти оптимального поєднання управлінських та соціологічних знань. Постіндустріальне суспільство будується на науковому прогресі та використанні соціальних технологій, сукупність яких визначає умови реалізації якісного потенціалу кожного окремого індивідуума [11; 18].

Пропонується виділити такі соціально-корпоративні технології, взаємопов'язані з інтелектуальним капіталом [3; 6; 10]:

- технології формування внутрішньофірмової мотивації праці;
- кадрові технології, створені задля стратегічний розвиток персоналу;
- корпоративно-соціальні технології;
- технології соціального партнерства.

Використання перерахованих технологій дозволяє говорити про можливість створення та проведення оптимізації соціального простору у життєдіяльності соціуму. Кожна інтелектуальна технологія спрямована на активізацію людського виміру соціальної спрямованості проектів та обумовлена взаємодією суб'єкта та об'єкта управління [3; 12].

Розглянемо соціально-корпоративні технології :

1. Технології формування внутрішньофірмової мотивації праці пов'язані з суспільними змінами, зростанням інтелектуалізації виробничих процесів і творчих операцій, що підвищує значимість якостей окремих індивідуумів. Дані технології передбачають реалізацію етапів:

- створення умов, які впливають на людину чи групу з метою активізації їхню інтелектуальну діяльність;
- створення системи соціально значущих мотиваційних моделей та їх використання;
- формування системи навчання для фахівців та програм перепідготовки;
- розробка інвестиційних заходів у сфері підвищення мотиваційної зацікавленості співробітників;
- створення технологій повторного застосування мотиваційного управління в організації [6].

Необхідно враховувати, що розробка та реалізація мотиваційного механізму відбувається під впливом особливостей співробітників і поєднує різнобічні потреби, їх цінності, цілі та інтереси, враховуючи безліч факторів та сформованій специфікою роботи. Зокрема, до таких факторів можуть належати: кваліфікація, освіченість співробітників, їх професійний досвід тощо.

Реалізація мотиваційного механізму відбувається з урахуванням алгоритму [3; 9; 20]:

- виявлення основних факторів, що впливають на соціальні відносини та проведення заходів з максимізації їхнього інтелектуального потенціалу;
- реалізація заходів щодо вивчення впливу мотиваційних заходів на інтелектуальний капітал;
- проведення факторного аналізу для виявлення змінних, що впливають на мотивацію співробітників;
- вибір найбільш якісного інструментарію для надання ефективного впливу на внутрішньофірмову систему трудових відносин;
- аналіз наявних на підприємстві мотиваційних ресурсів, проведення їх пошуку та формування моделі організації праці;
- оцінка ефективності розробленого мотиваційного механізму підприємства.

Мотиваційні механізми використовуються на будь-якому підприємстві. Залежно від рівня розвитку соціальних відносин та інтелектуалізації підприємства виділяють матеріальні та нематеріальні методи. Побудова цифрової економіки та інноваційний розвиток призводять до потреби створення нових стимулюючих методів, що ґрунтуються на використанні інтелектуальних технологій та розвитку творчості.

Інвестиційна стратегія підприємств повинна враховувати інвестиції на розвиток інтелектуального виробництва. Саме інвестиції в інтелектуальний капітал сприяють створенню сучасного виробництва та соціалізації суспільних відносин.

2. Кадрові технології, створені задля стратегічний розвиток персоналу, полягають у розробці та реалізації системи операцій з роботи з необхідною інформацією про працівника, оцінки його потенціалу та ключових компетенцій, а також у трансформації існуючого механізму міжфункціональних зв'язків між співробітниками.

Система корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) впливає на формування кадрової стратегії підприємства внаслідок реалізації

заходів корпоративного та суспільного значення, що надають позитивний вплив на ефективне функціонування. В умовах соціального ведення бізнесу посилюються процеси розвитку інтелектуального капіталу.

Інноваційні процеси та інтелектуальний капітал у будь-якій організації можуть вплинути на кадрову стратегію через:

- створення системи пошуку та залучення кваліфікованих фахівців;
- ознайомлення співробітників з досягненнями науково-технологічного прогресу;
- донесення до співробітників інформації про стратегічний розвиток підприємства;
- організацію стимулювання інтелектуальної діяльності;
- створення системи самооцінки персоналу всередині організації [16].

Створення кадрової стратегії на основі інтелектуальної праці дозволить:

- підтримати ефективних працівників та соціальних груп, які здатні динамічно розвиватися з мінімальним контролем;
- удосконалювати системи прийому та відбору співробітників в організації, сформувати системи пошуку та винагороди фахівців;
- соціалізувати колективи та запровадити принцип участі;
- побудувати прогнози та плани щодо залучення співробітників на основі потреб у трудових ресурсів відповідною кваліфікацією;
- розробити систему управління кар'єрою та забезпечення професійного зростання співробітників з метою підтримки довгострокової ефективності;
- забезпечити взаємодію структурних одиниць підприємства через підвищену залученість співробітників [14].

Якісні перетворення інтелектуального капіталу проводяться через реалізацію кадрових технологій та виражаються у підвищенні гнучкості

корпоративних структур, а також адаптації співробітників та управлінських одиниць до технологічних перетворень. Як результат, через інтелектуалізацію відбувається зростання соціальної активності робітників.

Технології мають значний вплив на успішну комерціалізацію через соціальні перетворення. До таких перетворень можуть належати різні етичні норми, особливе ставлення до персоналу, вплив на суспільство, державу та навколишнє середовище. Всесвітня рада зі стійкого розвитку розглядає корпоративну соціальну відповідальність як «прихильність підприємництва концепції сталого економічного розвитку в роботі зі своїми співробітниками, їхніми сім'ями, місцевим населенням, суспільством з метою покращення якості їхнього життя» [17, с. 6; 22].

Система у загальному випадку спрямована на:

- дотримання корпоративної етики та правил ділового середовища;
- відповідність стандартам та прагнення до підвищення якості;
- розвиток системи безпеки праці на виробництві;
- підтримку мотиваційних механізмів у корпоративному середовищі;
- забезпечення соціальних гарантій працівників та дотримання їх прав;
- створення робочих місць;
- ведення соціальної та екологічної політики;
- участь у державних програмах соціальної спрямованості [7].

Соціальні технології дають можливість вирішити безліч проблем завдяки інтелектуалізації. Особливість таких технологій полягає не тільки у можливості забезпечити економічне зростання, а й підвищити якість життя на різних рівнях: внутрішньоорганізаційному, міжкорпоративному, територіальному об'єднанні, державному, міжнародному [3]. Особливо цей фактор важливий для економіки, де багато підприємств є містоутворюючими, а реалізація соціальних програм дозволить підвищити ефективність

функціонування всього регіону, збільшити продуктивність виробництва та створити сприятливі умови для життєдіяльності.

4. Технології досягнення соціального партнерства полягають у формуванні системи взаємовідносин між співробітниками, представниками бізнесу та державою, взаємодія яких спрямована на облік інтересів усіх суб'єктів з трудових питань.

Соціальне партнерство включає безліч процесів: забезпечення комунікації між різними сторонами; створення умов залучення працівників до прийняття рішень; облік процедур, які забезпечують узгодження інтересів; дотримання зобов'язань та угод за договорами; залученість різних інститутів у вирішенні соціально-економічних проблем; формування системи регулювання трудових відносин [1; 15].

Практика розвинених країн показує, що ефективність соціального партнерства досягається лише в умовах прозорості та відкритості дій усіх сторін. Саме тому соціальні технології мають вирішити проблему залучення різних зацікавлених сторін до обговорення соціальних проблем.

Соціальне партнерство полягає у проведенні комплексних заходів, що активізують розвиток як соціальної сторони життя співробітників, так і їхнього інтелектуального потенціалу. Запропоновані заходи необхідно будувати на проектно-програмному підході через проведення акумуляції ресурсів на найбільш пріоритетні напрямки розвитку у довгостроковій та короткостроковій перспективах, а також організації соціальних проектів та недопущення створення корумпованих схем. Соціальне партнерство сприяє створенню сприятливого інвестиційного клімату та інноваційному розвитку.

Тенденції з розвитку соціально-корпоративних технологій у вітчизняному бізнес-середовищі відповідає загальносвітовим практикам. Можна сказати, що трансформація бізнесу на користь сталого розвитку дозволить перейти до моделі вдосконалення управління корпоративною діяльністю приватного сектору у соціальному ключі, а також призведе до якісних зрушень у системі міжсекторних взаємодій.

Зростання інтелектуалізації на підприємствах пояснюється соціальними інвестиціями понад 80 %. Отже, можна довести, що прагнення до підвищення інтелектуалізації є головним детермінантом активізації інвестицій у соціальні технології, без яких неможливо забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Сучасне суспільство прагне інтелектуального розвитку, а людський капітал визнаний одним з найважливіших елементів успішності бізнесу, а з підвищенням рівня інтелектуалізації, сукупність витрат на соціальні цілі також підвищується. Виникає циклічність: розвиток інтелектуального капіталу призводить до зростання соціальних інвестицій, а зростання соціальних інвестицій підвищує якість інтелектуального капіталу, що було розглянуто на прикладі вище.

Розгляд великих підприємств та запровадження більшої кількості коефіцієнтів, що відображають інвестиційні вкладення у соціальні технології, дозволить виявити значну залежність між інтелектуальним капіталом та соціальними технологіями.

Таким чином, можна зробити висновок, що вплив інтелектуального капіталу на соціально-коративні технології полягає у формуванні певної кількості інтелектуальних ресурсів з метою реалізації заходів щодо вирішення теоретичних та практичних проблем, пов'язаних з інноваційним розвитком організації. Зростання рівня інтелектуального капіталу дасть поштовх до підвищення конкурентних можливостей суб'єктів господарювання, дозволить розширити можливості зі створення нових і використання вже наявних нематеріальних активів.

1.3 Стратегії розвитку інтелектуального капіталу

В даний час єдиного, загальновизнаного визначення категорії «стратегія» також не існує. Відомий американський економіст Глак пропонує таке визначення: «Стратегія - це уніфікований, інтегрований і зрозумілий

план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства» [3]. У цьому визначенні знайшла своє відображення одна з найважливіших, на наш погляд, фінансово-економічних функцій стратегії підприємства, а саме – підвищення впевненості у досягненні цілей підприємства, або зниження рівня невизначеності господарської діяльності.

Досить просте та ємне визначення пропонує класик науки управління Г. Мінцберг: «Стратегія – це модель (зразок поведінки) у потоці майбутніх дій чи рішень» [4, с. 5].

Подібної позиції дотримується і Дж. Барні: «Стратегія – це модель розміщення ресурсів, яка дозволяє організації покращити результати її господарської діяльності. "Хороша" стратегія – це стратегія, яка нейтралізує загрози, використовує ринкові можливості, спираючись на свої сильні сторони та зміцнюючи свої слабкі сторони» [5, с. 32].

А. В. Якимов визначає сутність стратегії так: «Стратегія – це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найкращим способом виконати її місію та домогтися стійких конкурентних переваг» [6, с. 23]. Тісний зв'язок стратегії з процесами підвищення конкурентоспроможності, причому щодо стратегій розвитку не тільки окремих підприємств, а й цілих регіонів, наголошують О. В. Дем'янова та А. Р. Сафіуллін [7].

На основі аналізу існуючих підходів до сутності та змісту стратегії ми пропонуємо власне визначення стратегії розвитку інтелектуального капіталу (ІК) підприємства.

Стратегія розвитку ІК підприємства є комплексом взаємопов'язаних, об'єктивних, найбільш пріоритетних напрямків формування та вдосконалення всіх елементів інтелектуального капіталу, що відповідають загальній стратегії розвитку підприємства та забезпечують довгострокове стійке підвищення ефективності його функціонування.

Таким чином, невід'ємними характеристиками стратегії розвитку ІК підприємства повинні бути комплексність та взаємопов'язаність окремих елементів ІК як один з одним, так і в розрізі підрозділів підприємства,

обумовленість стратегії розвитку ІК загальною стратегією підприємства і на цілісність стратегії, що впливає з системи управління інтелектуальним капіталом на забезпечення довгострокового стійкого підвищення рівня його ефективності. Остання навпіл не узгоджується з тим фактом, що в умовах економіки постіндустріального типу, економіки знань та високих технологій саме інтелектуальний капітал є найбільш значущим фактором підвищення ефективності діяльності різних підприємств.

А. В. Просвірнін пропонує послідовність етапів розробки стратегії розвитку інтелектуального капіталу [8, с. 58]. У найбільш загальному вигляді, на його думку, алгоритм вибору стратегії розвитку інтелектуального капіталу підприємства включає такі етапи:

- 1) визначення конкурентів підприємства;
- 2) проведення рейтингової оцінки інтелектуального капіталу регіонів, розташування конкурентів та аналізованого підприємства;
- 3) визначення ролі факторів ІК мезорівня;
- 4) здійснення рейтингової оцінки розвитку ІК конкурентів;
- 5) визначення станів розвитку ІК конкурентів;
- 6) визначення середньозваженого стану розвитку ІК конкурентів;
- 7) коригування результатів відповідно зі значеннями факторів ІК мезорівня;
- 8) оцінки станів розвитку ІК підприємства;
- 9) визначення стан розвитку ІК розглянутого підприємства;
- 10) формування переліку управлінських заходів розвитку ІК підприємства;
- 11) прийняття управлінського рішення та вибір стратегії розвитку ІК підприємства, оперуючи існуючою стратегією розвитку, середньозваженим станом розвитку ІК конкурентів, станом розвитку ІК підприємства та умовами вибору
- 12) впровадження комплексу управлінських заходів відповідно до обраної стратегії розвитку ІК підприємства.

Послідовність розробки стратегії ІК підприємства, запропонована А. В. Просвірніним, є вкрай трудомісткою з точки зору практичної реалізації.

Зокрема, вкрай складно отримати релевантну інформацію про характер формування та використання ІК конкурентів, тим більше що у багатогалузевого підприємства такого роду конкурентів є досить велика кількість.

Зазвичай, ІК не розглядається як ключовий фактор стратегічного пріоритету розвитку підприємства.

Можна виділити кілька основних ознак класифікації стратегій розвитку ІК підприємства:

1. За рівнем «замкнутості-відкритості»:

- внутрішня (закрита) стратегія підприємства підприємства виконують практично повний цикл інтелектуальної діяльності;
- зовнішня (відкрита) стратегія, в рамках якої підприємства інтегруються в ланцюжок створення інтелектуального капіталу спільно зі сторонніми організаціями (підхід кооперації) або набуває готових інтелектуальних та інформаційних ресурсів ззовні.

2. За рівнем першості на конкурентному ринку [9, с. 40]:

- стратегія «інтелектуального лідера» – пріоритет управління інтелектуальним капіталом на підприємствах підприємства великий, система
- управління прагне досконалості;
- стратегія «послідовника» – підприємство економить на довгострокових інвестиційних вкладеннях у створення інтелектуального капіталу, що знижує ризики інтелектуальної діяльності, слідуючи за інтелектуальним лідером і набуваючи того, що вже дало «лідеру у знаннях» стійку економічну віддачу;
- стратегія «аутсайдера» – підприємство мінімізує витрати на управління інтелектуальним капіталом, прагнучи максимально

використати безкоштовні інформаційні та інтелектуальні ресурси.

3. За ступенем централізації розробки та реалізації:

- стратегія централізації, коли управлінські рішення з питань формування та розвитку ІК приймаються на рівні підприємства та доводяться до підприємств підприємства без будь-якого обговорення з останніми;
- стратегія децентралізації, за якої підприємства реалізують власні індивідуальні стратегії управління ІК, а керуюча компанія здійснює лише деякі загальні функції координації, софінансування та розвитку ІК підприємства;
- змішана стратегія, при якій частина управлінських рішень і процедур у сфері розвитку ІК здійснюється централізовано, частина - децентралізовано, і при цьому існують дієві як вертикальні, такі горизонтальні механізми взаємодії з питаннями розвитку ІК підприємства.

Остання з наведених вище стратегій розвитку ІК підприємства є найбільш продуктивною, принаймні для великих підприємств.

Разом з тим дана стратегія є і найбільш складною з погляду практичної реалізації, оскільки зазвичай у підприємств недостатньо відпрацьованими є механізми вертикальних і особливо горизонтальних комунікацій з питань розвитку окремих елементів інтелектуального капіталу.

Важливо, щоб стратегія формування та розвитку ІК підприємства відповідала ряду принципів, тобто деяких стійких вимог. У зв'язку з цим найбільш ефективною системою принципів розвитку ІК, частина з яких, наприклад, принципи збалансованості, синергізму, є спеціальними для холдингових компаній надано в табл.1.2

Таблиця 1.2

Принципи формування та розвитку інтелектуального капіталу
підприємства

Найменування	Зміст
1. Принцип ефективності	Передбачає перевищення частки прибутку, отриманого внаслідок використання ІК підприємства, над витратами на його формування та розвиток
2. Принцип планомірності	означає необхідність поточного та перспективного планування потреби в ІК та джерел його фінансування як у розрізі підрозділів підприємства, так і для холдингової компанії в цілому
3. Принцип динамізму	Передбачає здатність ІК підприємства до постійного вдосконалення відповідно до тенденцій зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та, насамперед, трендами науково-технічного прогресу; розвитку нових компетенцій; швидкого циркулювання елементів ІК між структурами підприємства
4. Принцип об'єктивності	Формування та розвиток ІК підприємства має здійснюватися на основі науково обґрунтованих методів та моделей при мінімальній ролі суб'єктивного фактора
5. Принцип збалансованості	Не повинен мати місце суттєвий дисбаланс у розвитку ІК між окремими підрозділами підприємства. Такого роду дисбаланс перешкоджатиме швидкому та ефективному трансферту знань, технологій, ідей між підприємствами підприємства, ускладнювати реалізацію спільних для кількох підрозділів підприємства проектів
6. Принцип циркулювання ІК між структурами підприємства	Повинні існувати механізми передачі окремих видів нематеріальних активів між підприємствами підприємства, можливості обміну знаннями та компетенціями різних підрозділів підприємства. Цей принцип безпосередньо впливає з вимоги збалансованості ІК та визначає принцип синергізму
7. Принцип синергізму	Означає забезпечення взаємодії інтелектуального капіталу різних структур підприємства з метою отримання

Найменування	Зміст
	додаткового економічного ефекту (наприклад, за допомогою розробки та впровадження НДДКР на основі взаємодії відділів технічного профілю та конструкторських бюро кількох компаній підприємства). Цей принцип може припускати і взаємодія декількох видів ІК різних структур підприємства, наприклад, коли для впровадження сучасної інформаційної системи на одному з підприємств підприємства залучаються на проектних засадах фахівці з інших структур
8. Принцип раціональної прозорості	Означає необхідність забезпечення максимально можливої прозорості витрат на формування ІК та механізмів управління ним у рамках підприємства з метою мінімізації можливих зловживань
9. Принцип мінімізації транзакційних витрат між структурами підприємства	Розвиток інтелектуального капіталу підприємств підприємства та його головної компанії має бути організовано таким чином, щоб у довгостроковому періоді забезпечити мінімізацію всіх видів транзакційних витрат, що виникають у процесі здійснення транзакцій між структурами підприємства

Підсумовуючи викладене, можна виділити такі основні етапи формування стратегії розвитку інтелектуального капіталу підприємства:

1. Дослідження системи ключових компетенцій підприємства, що зумовлюють його конкурентні переваги. Під компетенціями структури розуміються реалізовані нею основні функції, забезпечені відповідними ресурсами, знаннями, навичками. Аналіз того, якою мірою окремі елементи структури роблять внесок у формування її загальних компетенцій. Виявлення можливостей трансферу ключових компетенцій між елементами структури.

2. Аналіз загальної стратегії розвитку холдингової структури. Формалізація стратегії розвитку підприємства в тому випадку, якщо вона відсутня в системному вигляді.
3. Розробка стратегії розвитку інтелектуального капіталу підприємства виходячи з системи виділених компетенцій структури, загальної стратегії розвитку підприємства, наявних ресурсів удосконалення ІК та обґрунтованих принципів формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства, представлених у табл.1.2
4. Конкретизація положень стратегії у формі організаційно-економічних механізмів розвитку окремих елементів інтелектуального капіталу в розрізі структурних одиниць, що входять до складу підприємства.

Таким чином, взаємозв'язок системи компетенцій холдингової структури та стратегії формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства має циклічний характер.

З одного боку, від якості компетенцій структури безпосередньо залежить стратегічна траєкторія розвитку його інтелектуального капіталу; з іншого – інтелектуальний капітал створює можливості розширення спектру компетенцій структури, що має принципове значення в інноваційній економіці, що динамічно розвивається з високим рівнем конкуренції, а також збільшення можливостей обміну компетенціями між підрозділами підприємства.

Висновок до розділу 1

На сьогоднішній день саме інтелектуальний капітал є основною складовою формування корпоративно-соціального середовища і дозволяє досягти оптимального поєднання управлінських та соціологічних знань.

Виділяють такі соціально-корпоративні технології, взаємопов'язані з інтелектуальним капіталом [3; 6; 10]:

- технології формування внутрішньофірмової мотивації праці;
- кадрові технології, створені задля стратегічний розвиток персоналу;
- корпоративно-соціальні технології;
- технології соціального партнерства.

Стратегія розвитку ІК підприємства є комплексом взаємопов'язаних, об'єктивних, найбільш пріоритетних напрямків формування та вдосконалення всіх елементів інтелектуального капіталу, що відповідають загальній стратегії розвитку підприємства та забезпечують довгострокове стійке підвищення ефективності його функціонування.

Алгоритм вибору стратегії розвитку інтелектуального капіталу підприємства включає такі етапи:

- 1) визначення конкурентів підприємства;
- 2) проведення рейтингової оцінки інтелектуального капіталу регіонів, розташування конкурентів та аналізованого підприємства;
- 3) визначення ролі факторів ІК мезорівня;
- 4) здійснення рейтингової оцінки розвитку ІК конкурентів;
- 5) визначення станів розвитку ІК конкурентів;
- 6) визначення середньозваженого стану розвитку ІК конкурентів;
- 7) коригування результатів відповідно зі значеннями факторів ІК мезорівня;
- 8) оцінки станів розвитку ІК підприємства;
- 9) визначення стан розвитку ІК розглянутого підприємства;
- 10) формування переліку управлінських заходів розвитку ІК підприємства;
- 11) прийняття управлінського рішення та вибір стратегії розвитку ІК підприємства, оперуючи існуючою стратегією розвитку, середньозваженим станом розвитку ІК конкурентів, станом розвитку ІК підприємства та умовами вибору
- 12) впровадження комплексу управлінських заходів відповідно до обраної стратегії розвитку ІК підприємства.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» та сфери його діяльності

SMARTUM – це найбільша в Європі Академія розвитку інтелекту з великою франчайзинговою мережею. Академія займається навчанням і розвитком дітей і підлітків у віці від 5 до 16 років за програмами: «Ментальна арифметика», «Ліберика», «Меморика», «Читарика», «Спідкубінг».

Не секрет, що поки людина розвивається, вона живе. А у випадку навчання в Академії розвитку інтелекту – ще й відкриває для себе безмежні можливості для щасливого і гармонійного життя, розкриття власних талантів в подальшому кар'єрному зростанні наших учнів.

Навчання у Центрі розвитку інтелекту SMARTUM – це інвестиції у теперішнє і майбутнє, значна економія на репетиторах і підвищення потенціалу до виконання будь-яких завдань (шкільних уроків, домашніх завдань, вирішення життєвих питань, здача екзаменів тощо).

Інформація про суб'єкт господарювання наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про суб'єкт господарювання

Повна назва українською	Товариство з обмеженою відповідальністю «АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ СМАРТУМ УКРАЇНА»
Повна назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY "SMARTUM UKRAINE INTELLIGENCE DEVELOPMENT ACADEMY"
Скорочена назва	ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» LLC "SMARTUM UKRAINE"
ЄДРПОУ	41778029
Юридична адреса	69096 м. Запоріжжя, вул. Ладозька, б.20
Р/Р	26003055731926 ПАТ КБ ПРИВАТБАНК
МФО	313399

Керівник	Василенко Олександра Афанасіївна
Дата реєстрації	04.12.2017

Види діяльності:

- [Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів](#)
- [Допоміжна діяльність у сфері освіти](#)
- [Оптова торгівля товарами господарського призначення](#)
- [Інші види освіти](#)
- [Денний догляд за дітьми](#)
- [Організація фірм інших видів відпочинку та розваг](#)
- [Надання інших індивідуальних послуг](#)
- [Неспеціалізована оптова торгівля](#)
- [Надання інших інформаційних послуг](#)
- [Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого](#)

[майна](#)

- [Діяльність телефонних центрів](#)
- [Організація фірм конгресів і торговельних виставок](#)
- [Рекламні агентства](#)
- [Консультавання з питань комерційної діяльності та](#)

[управління](#)

Сучасні діти – нове покоління. Їх сприйняття, опрацювання та відтворення отриманої інформації відбувається інакше, ніж у попереднього покоління. І в навчанні треба це враховувати.

На сьогоднішній день методика успішно працює в 52 країнах, серед яких: США, Японія, Канада, Великобританія та інші.

Центр інтелектуального розвитку SMARTUM – одна з часточок великого цілого, а саме всесвітньої мережі Академії розвитку інтелекту. Лише в Україні працюють більше 50 підрозділів єдиної глобальної програми розвитку людини, до якої можуть долучитись як діти, так і дорослі.

Географія центрів SMARTUM в Україні наведена в табл. 2.2.

Популярність SMARTUM обумовлена розвитком концентрації уваги, фотографічної пам'яті, творчого, образного та аналітичного мислення, логіки, швидкості сприйняття і обробки будь-якого обсягу інформації.

Таблиця 2.2

Статистика розміщення Центрів інтелектуального розвитку SMARTUM

Область	Кількість відкритих Центрів	Область	Кількість відкритих Центрів
Київська	22	Запорізька	4
Хмельницька	10	Львівська	4
Тернопільська	8	Житомирська	3
Черкаська	7	Закарпатська	3
Волинська	6	Кіровоградська	3
Донецька	6	Полтавська	3
Рівненська	6	Сумська	2
Чернігівська	6	Харківська	2
Вінницька	5	Херсонська	2
Дніпропетровська	5	Луганська	1
Івано-Франківська	5	Миколаївська	1
Одеська	5	Чернівецька	1

Такі результати стали можливі завдяки унікальній методиці викладання, яка розроблена засновником Академії розвитку інтелекту SMARTUM на світовому досвіді багатьох країн і співпраці з провідними фахівцями в галузі освіти і дитячої психології. В результаті, сьогодні SMARTUM - одна з найуспішніших міжнародних академій розвитку інтелекту, що демонструє ефективну роботу і високі досягнення. У компанії працює більше 1000 висококваліфікованих фахівців, серед яких понад 700 тренерів, які проходять серйозну підготовку для роботи з дітьми.

Наразі все більше батьків розуміють, що тренувати треба не тільки тіло, а й мозок. В Академії SMARTUM надзвичайно популярна серед батьків та дітей методика Ментальна арифметика, яка є крутим тренажером для мозку.

Академія розвитку дитини SMARTUM має наступний перелік беззаперечних переваг:

- використання запатентованих підручників, які були

спеціально розроблені для конкретної програми;

- онлайн/офлайн програма для щоденних тренувань з цікавими іграми та змаганнями;
- сертифіковані тренери, які знають, як знайти потрібний підхід до кожної дитини;
- рекомендації Міністерство освіти і науки України, схвальна рецензія від інституту психології ім. Г. Костюка;
- поділ дітей відповідно до віку для покращеного сприйняття інформації;
- невеликі групи, в яких навчається до 10 чоловік;
- постійний розвиток та вдосконалення програм, методів навчання та платформи;
- всі заняття проходять в цікавій, ігровій формі;
- регулярне проведення змагань.

Організаційна структура ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» представлена на рис. 2.1.

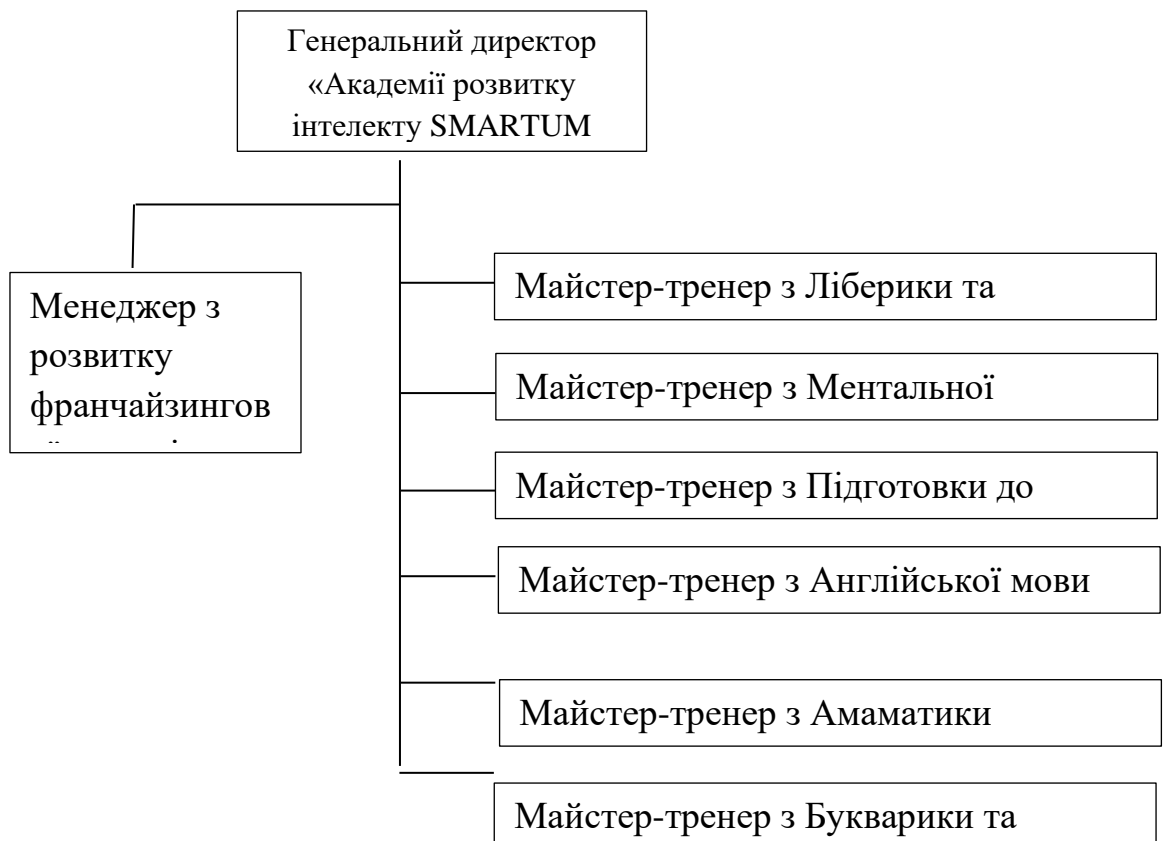


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА»

Сьогодні в Академії SMARTUM навчається понад 42 тисячі учнів по усьому світу.

Двічі на рік проходять всеукраїнські змагання з Ментальної арифметики.

Завдяки особливому підходу досягається:

- значний розвиток пам'яті;
- швидкість мислення, обробка інформації, прийняття рішень;
- розвиток логіки, уваги та образного мислення.

ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» пропонує співпрацю за франшизою для формування розгалуженої системи центрів як в Україні, так і за її межами.

Співпраця с Академією інтелектуального розвитку «Смартум» передбачає:

- отримання прибутку з першого місяця роботи центру
- доступні інвестиції для відкриття центру
- разовий паушальний внесок
- запуск центру за 1-2 місяці
- повне повернення інвестицій через півроку роботи
- пропонує своїм партнерам, підтримку на всіх етапах відкриття проекту
- маркетинговий супровід на всіх етапах проекту

В Академії інтелектуального розвитку SMARTUM навчання пройшли 642136 осіб завдяки сумлінній роботі 1920 фахівців, діє 1089 центрів в 28 країнах світу.

Курси спрямовані на різні вікові категорії:

- для дітей 5-6 років
- для дітей 7-10 років
- для дітей 10-16 років
- для дорослих

Програми навчання Smartum враховують особливості сучасних

дітей та довели свою високу ефективність.

На рис. 2.2 представлені курси, пропоновані Академією розвитку інтелекту SMARTUM.

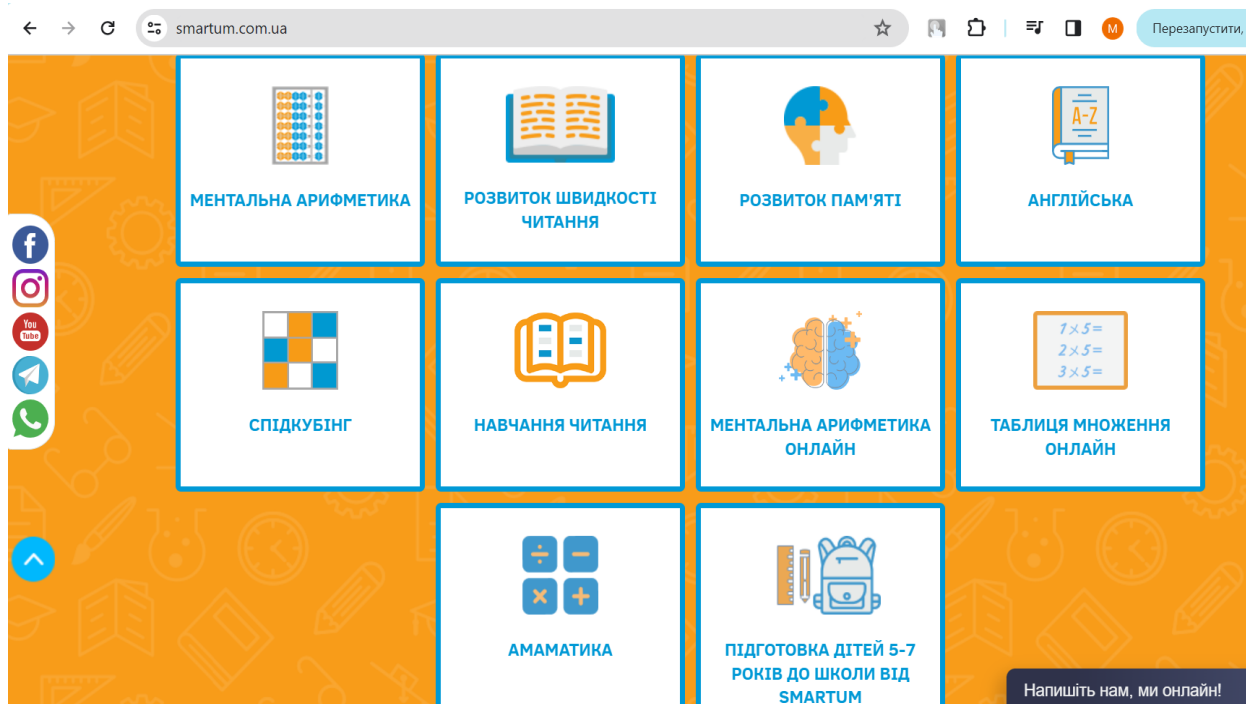


Рис. 2.2 Курси, пропоновані Академією розвитку інтелекту SMARTUM

Стисла характеристика пропонованих курсів та програм Академії розвитку інтелекту SMARTUM представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Змістовність навчальних програм

Програма	Призначення програми
МЕНТАЛЬНА АРИФМЕТИКА (5-14 років)	<p>Методика тренує швидкість сприйняття й оброблення інформації, розвиває одночасну роботу обох півкуль мозку, ліва з яких відповідає за логіку, мовлення і аналіз, а права - за уяву, інстинктивність, мрії. Задіяв можливості обох півкуль можна досягти приголомшливих результатів. Методика тренує швидкість сприйняття та обробки інформації за рахунок уявної візуалізації обчислень на рахівницях абакус. Навчання проходить в рамках запатентованого Державною службою інтелектуальної власності України алгоритму програми «Складання та віднімання».</p> <p>Дитина, яка навчається ментальної арифметики, не тільки швидко й ефективно рахує в уяві, а й розвиває обидві півкулі мозку. Крім необхідних математичних здібностей, учень, який опанує ментальну арифметику, розвиває свої творчі здібності, пам'ять,</p>

Програма	Призначення програми
	<p>мислення і логіку. Усе це сприятливо впливає на успішність у школі та на швидкість сприйняття інформації під час уроків та у повсякденному житті.</p> <p>Висока швидкість усного рахунку - не головний, але цікавий «побічний» ефект.</p> <p>Методика розрахована на дітей віком від 5 до 16 років</p> <p>Особливості онлайн-курсу</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сприяє інтелектуальному розвитку дітей • Покращує розумові здібності • Розвиває творчий потенціал • Формує креативне мислення
<p>ЛІБЕРИКА (9-99 років)</p>	<p>Ліберика - це авторська методика, спрямована на оволодіння технікою читання та сприймання текстової інформації у прискореному темпі.</p> <p>програма розроблена для дітей від 9 років та для всіх бажаючих дорослих.</p> <p>Програма передбачає використання 14 методів читання.</p> <p>Методика розвиває роботу мозку, в результаті чого зростає швидкість читання та розуміння прочитаного. Якщо у традиційному сенсі читання відбувається строками за рахунок промовляння вслух або «про себе», то тут мозок завдяки системі спеціальних вправ починає зчитувати інформацію вертикально. Ресурси дитини зростають, їй легше дається навчання.</p> <p>Програма розроблена для дітей від 7 до 16 років. Мета курсу - прищепити дитині любов до читання. Завдання - навчити читати швидше в 5 і більше разів зі стовідсотковим розумінням прочитаного. Навчальні матеріали схвалені експертами.</p>
<p>МЕМОРИК (8-16 років)</p>	<p>Меморика - це авторська методика, спрямована на розвиток пам'яті, здатності опрацьовувати та засвоювати різноманітну інформацію. В процесі навчання використовується більше 20 методів запам'ятовування.</p> <p>Програма розроблена для дітей від 7 до 16 років. Мета курсу - навчити дітей керувати всіма процесами своєї пам'яті за рахунок образного мислення й систематизації інформації</p>
<p>СПІДКУБІНГ</p>	<p>Спідкубінг - курс швидкісного складання кубика Рубика, тренажера логічного мислення.</p> <p>Заняття проводяться для дітей від 7 років.</p> <p>Мета курсу - навчитися швидко і правильно складати кубик Рубика.</p>
<p>НАВЧАННЯ ЧИТАННЯ (5-10 років)</p>	<p>Комплекс методик, спрямованих на навчання дитини з нуля грамотного усного та писемного мовлення. Курс рекомендований учням від 5 до 9 років.</p> <p>Навичка читання готує дітей до самостійної роботи з текстом і виховує любов до читання.</p>

Програма	Призначення програми
	У процесі навчання розвиваються такі функції як мислення, мовлення, пам'ять, увага, сприйняття, а також активно розвиваються слухові і звукові аналізатори.
Таблиця множення онлайн (8-16 років)	12 ігор в 11 уроках дозволять дитині із задоволенням запам'ятати принципи таблиці множення! швидко і без зубріння вивчити таблицю множення Онлайн-заняття 1 раз на тиждень На заняттях діти закріплюють попередні теми та вивчають нові Тренування на платформі Домашнє завдання дитина виконує на унікальній онлайн-платформі від 20 хвилин 4 рази на тиждень. Взаємодія з тренером Протягом всього навчання за дитиною закріплюється особистий тренер, який контролює процес навчання.
Букварика й Читарика	Курси розроблені з врахуванням аудіального, візуального та кінестетичного сприйняття матеріалу дитиною. І ця унікальність дозволяє дітям з різним сприйняттям однаково добре засвоювати академічні знання.
ПІДГОТОВКА ДО ШКОЛИ	Курс "ПІДГОТОВКА ДОШКОЛИ" спрямований на комплексну підготовку дітей до школи за основними напрямками, а також загального розвитку дітей дошкільного віку. Ціль програми— розвиток розумових здібностей, необхідних для подальшого навчання в школі, а також легкому періоду адаптації в новому середовищі. В курсі реалізуються наступні задачі: <ul style="list-style-type: none"> • розвиток розумових та пізнавальних здібностей дітей • розвиток наочно-образного та логічного мислення, довільної уваги, зорово-слухового сприйняття, уваги, дрібної моторики • виховання стійкої уваги, спостережливості, організованості. • виховання вміння працювати в команді, групі Курс триває 9 місяців, двічі на тиждень по 70 хвилин

Центр розвитку MARTUM працює за певними правилами, які діють в кожному з осередків, розташованих у будь-якому місці України:

1. Оплата Послуг відбувається в порядку 100 % передоплати за кожен період. Місяць занять включає в себе чотири тижні занять (8 академічних годин) із тренером у Центрі та щоденний доступ до онлайн-платформи для домашніх тренувань.

2. Заняття відбуваються безперервно протягом усього обраного періоду

за складеним розкладом (включаючи періоди шкільних канікул, робочі суботи тощо).

3. Необхідно приходити на заняття та забирати дитину не пізніше встановленого часу, щоб не порушувати режим роботи Центру та план ведення занять.

4. Дитина повинна регулярно відвідувати заняття, виконувати домашні завдання. У разі неналежного виконання цього пункту Центр залишає за собою право визначити з батьками дитини можливі шляхи покращення її результатів, а також рекомендувати батькам продовжити заняття в іншій групі, яка відповідає рівню підготовки дитини.

5. Відвідувачі зобов'язані виконувати правила громадського порядку, дотримуватися чистоти на території Центру та не заважати проведенню занять.

6. У разі грубого порушення правил відвідування Центру адміністрація Центру залишає за собою право розглянути питання про подальше припинення відвідування клієнтом занять.

7. На заняттях діти перебувають без батьків.

8. У приміщенні для занять обов'язково взувати змінне взуття.

9. Батьки (їхні представники) беруть на себе зобов'язання приводити на заняття дитину чистою та охайною.

10. Не допускаються на заняття діти з інфекційними захворюваннями або їх ознаками, діти у слабкому загальному стані. За перших ознак інфекційного захворювання у дитини батьки (законні представники) повинні повідомити адміністрацію Центру про пропуск заняття.

11. Якщо працівник Центру виявить ознаки захворювання дитини під час заняття, він зобов'язаний повідомити про це одного з батьків (законного представника); той своєю чергою зобов'язаний у найкоротший термін забрати дитину з Центру, не чекаючи завершення заняття.

12. Не рекомендується приносити до Центру жувальні гумки, цукерки, печиво та інші продукти харчування. Вхід з їжею та напоями в кімнати для

занять не допускається.

Академія SMARTUM пропонує батькам, а також їх дітям унікальну пропозицію – курси розвитку дитини, унікальні та ефективні програми розвитку інтелектуальних і творчих здібностей, які були спеціально розроблені за сучасними методиками.

SMARTUM представила оновлений мобільний додаток з функцією AR (доповнена реальність). Тепер вчитися за методикою Ментальна Арифметика діти зможуть за допомогою інноваційної технології, яка зробить навчальний процес ще більш захоплюючим і ефективним.

Крім мобільного поновлення, випущені вдосконалені підручники з інтегрованими 3D мітками. Вони взаємодіють з мобільним додатком при навчанні, показуючи правильність аплікатури пальців і допомагають виконувати вправи правильно без контролю тренера.

Стислий опис пропонованих онлайн-курсів представлений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Опис онлайн-курсів Академії SMARTUM

<p>АМАМАТИКА (6-12 років)</p>	<p>Курси з математики для дітей з 1 по 5 клас Програма навчання для школярів від 6 до 12 років. Амаматика - це курс, який об'єднує в собі повторення шкільної програми і вивчення суміжних з математикою розділів. Математика, логіка, основи програмування, фінансова грамотність. Спрямована на розвиток аналітичного складу розуму та креативного мислення Математичний тренажер на ігровій платформі Навчання на платформі включає 6 розділів і проводиться в ігровому форматі. Тренажер з математики дозволяє ефективно закріпити вивчений матеріал та зробити заняття захопливими. Амаматика допомагає краще зрозуміти шкільну програму і засвоїти її через ігри. Розвиває навички та здібності, які дозволяють аналізувати дані та робити логічні висновки, запам'ятовувати багато інформації Навчимо раціонально розпоряджатися грошима та познайомимо з основами програмування. Пробне заняття для перевірки знань Спочатку викладач проведе з дитиною перший пробний урок для обговорення бажаних результатів та оцінки рівня знань.</p>
---	--

	<p>Визначення рівня та обговорення графіку занять Після пробного тренер рекомендує рівень, який підходить для дитини та графік занять, який підходить вам обом.</p> <p>Визначення рівня та обговорення графіку занять Після пробного тренер рекомендує рівень, який підходить для дитини та графік занять, який підходить вам обом.</p>
Англійська від SMARTUM (5-14 років)	<p>Понад 50 інтерактивних ігор, розроблених для навчання та яскраві зошити для навчання</p> <p>Тренер не тільки проводить заняття в Зумі, але й відслідковує результати навчання протягом тижня</p> <p>На заняттях та вдома учні навчаються на інтерактивній платформі під наглядом тренера.</p> <p>Онлайн-заняття 2 рази на тиждень.</p> <p>На заняттях діти закріплюють попередні теми та вивчають нові</p> <p>Після заняття учні закріплюють матеріал вдома на інтерактивній платформі під наглядом тренера.</p>

Центр розвитку дитини SMARTUM пропонує батькам, а також їх дітям унікальну пропозицію – курси раннього розвитку дитини, що були спеціально розроблені по сучасній методиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Курси раннього розвитку дитини

Підготовка дітей 5-7 років до школи від SMARTUM	<p>Курси підготовки до школи для дітей 5-7 років</p> <p>Комплекс занять для підготовки до школи: навчання дітей читання та основ математики, загальнорозвивальні заняття.</p> <p>Онлайн-тренажер для підготовки до школи</p> <p>Академія SMARTUM розробила власну онлайн-платформу для захопливої та ефективної підготовки дітей до школи. Навчання містить 4 блоки і розвиває базові навички читання і лічби, а також знання про навколишній світ.</p>
БУКВАРИКА	<p>Курс підійде діткам, які вже знають 70% алфавіту.</p> <p>Уроки проходять в ігровій формі, аудиторно, з цілодобовим доступом до унікальної ігрової платформи Smartum.</p> <p>Результати занять:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Читання по складах, опанування звуко-буквеного аналізу, розвинення фонематичного слуху, вміння виділяти склади, правильний наголос. • Курс триває 2 місяці, двічі на тиждень по 70 хвилин заняття • Курс "ЧИТАРИКА" — покращення швидкості читання та розуміння прочитаного, для дітей, які вже вміють читати складами. • Курс націлений на підвищення швидкості усвідомленого читання з розумінням прочитаного від 40 слів/хвилину, посидючості і концентрацію уваги. <p>Результати курсу:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • розвиток логіки, інтелектуального мислення, словникового запасу, дикції і правильної вимови, письмової грамотності. <p>Курс складається з чотирьох рівнів від 1 по 4 по 1,5 місяці кожен.</p> <p>Кожен курс включає яскраві підручники, комбіновані заняття, роботу в міні-групах та цілодобовий доступ до унікальної навчально-ігрової платформи Академії Smartum!</p>
--	---

В академії працюють професійні педагоги, які знаходять індивідуальний підхід до кожної дитини. Наявність грамотно структурованої програми дозволяє учням різних вікових груп (школярам і дітям дошкільного віку) надати нову і корисну інформацію. Академія інтелектуального розвитку дитини пропонує всім бажаючим перше безкоштовне заняття. На пробному уроці дитина може зрозуміти основну специфіку навчання, а педагоги зможуть розібратися з побудовою майбутньої програми для кожного учня.

Новинками в переліку пропонованих послуг є Шахи та Психологічні тренінги для підлітків та батьків.

В табл. 2.6 зведена інформація про вартість навчальних курсів.

Академія має свій унікальний проєкт – «SMARTUM TERRITORY». Це Всеукраїнська Олімпіада з ментальної арифметики, на якій щорічно збираються діти зі всієї України, які прагнуть удосконалюватися та бути кращими в галузі ментальної арифметики. Минулого року понад 1000 гостей зібралися в Українському Домі в Києві.

У листопаді 2020 року відбулася головна онлайн-подія в світі ментального рахунку – Міжнародна онлайн-олімпіада VF CUP. Це турнір, засновником якого є автор методик Академії розвитку інтелекту Smartum Володимир Федяй.

На олімпіаді зібралися представники 38 різних шкіл ментальної арифметики з 24 країн світу. За час проведення Олімпіади було зіграно 500 567 ігор і вирішено 2 545 539 прикладів.

Таблиця 2.6

Вартість навчання в Академії інтелектуального розвитку SMARTUM

МЕТОДИКА	ВІК	КІЛЬКІСТЬ ЗАНЯТЬ ЗА 4 ТИЖНІ	ЦІНА ГРУПОВИХ ЗАНЯТЬ	ЦІНА ІНДИВІДУАЛЬНИХ
Ментальна арифметика	5+	4	1500	1920
Амаматака	6+	4/8	1500/2200	1920/3150
Англійська мова	6+	8	2200	3150
Навчання читання	5+	8	2200	3150
Підготовка до школи	5+	8	2200	3150
Ліберика	9+	4	1500	1920
Меморика	8+	4	1500	1920
Таблиця Множення	6+	4	1500	1920
Фінансова грамотність	6+	4	1500	1920

*Вартість вказана за 4 тижні навчання.

При навчанні на двох методиках одночасно, на другу діє знижка - 10% , на третю -10%

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА»

ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» здійснює свою діяльність по території всієї України. Аналіз результатів діяльності та її ресурсного забезпечення представлений в табл. 2.7.

Отримані в табл. 2.7 результати аналізу свідчать про прибуткову діяльність досліджуваного підприємства. Динаміка показників є адекватної до ситуації в Україні.

Як видно з отриманих результатів, з трьох розглянутих років (2020-2022 рр.) найбільш успішним був саме 2021 р. За більшістю показників результати 2022 р. гірші не тільки за попередній 2021 р, а й нижчі ніж у 2020 р.

Очевидно, що вартість наданих послуг та витрати прямо залежать від кількості учнів академії розвитку. Кількість учнів в 2022 р. скоротилась більше ніж на третину порівняно з 2021 р. й склала майже 79% рівня 2020 р. При цьому видно, що на фоні скорочення кількості учнів, вартість наданих послуг зменшилась ще більше. Це свідчить про те, що середня вартість плати за

навчання в 2022 р. дещо знизилась, так само й середня собівартість надання послуги. Слід звернути увагу, що таке стрімке скорочення проаналізованих вище показників пов'язане з початком військових дій на території України.

Для наочності динаміка кількості учнів, вартісного обсягу наданих послуг та собівартості їх надання представлена на рис. 2.3.

Вартість майна підприємства (активи) складається здебільшого з оборотних активів. Загальна сума активів на 84,92 тис. грн. в 2022 р. менша ніж у 2021 р., при цьому вища ніж у 2020 р. як видно з наведених даних, діяльність підприємства майже в повному обсязі фінансується за власний рахунок. На рис. 2.4 наведена динаміка вартості власного капіталу та коефіцієнту автономії ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА».

Таблиця 2.7

Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «СМАРТУМ
УКРАЇНА»

Показник	2020	2021	2022	Абсолютна зміна,		Темп приросту, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Кількість учнів, осіб	3823	4630	3006	807	-1624	21,11	-35,08
Обсяг наданих послуг, тис. грн.	72025,32	93340,8	57715,2	21315,5	-35626	29,59	-38,17
Собівартість наданих послуг, тис. грн.	67437,72	87562,56	55550,88	20124,8	-32012	29,84	-36,56
Активи, тис. грн.	1030	1187,12	1102,2	157,12	-84,92	15,25	-7,15
Власний капітал, тис. грн.	970,1	1057,3	1074,5	87,2	17,2	8,99	1,63
Витрати на 1 грн. вартості наданих послуг, грн.	0,9363	0,9381	0,9625	0,00179	0,0244	0,19	2,60
Прибуток від надання послуг, тис. грн.	4587,6	5778,24	2164,32	1190,64	-3613,9	25,95	-62,54
Чистий прибуток, тис. грн.	60,3	87,2	17,2	26,9	-70	44,61	-80,28
Рентабельність витрат, %	6,80	6,60	3,90	-	-	-0,20	-2,70
Рентабельність	6,37	6,19	3,75	-	-	-0,18	-2,44

Показник	2020	2021	2022	Абсолютна зміна,		Темп приросту, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
продажів, %							
Рентабельність активів, %	5,85	7,35	1,56	-	-	1,49	-5,78
Рентабельність власного капіталу, %	6,22	8,25	1,60	2,03	-6,65	32,68	-80,59
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	324,2	401,2	386,1	77	-15,1	23,75	-3,76
Фондовіддача, тис. грн.	222,16	232,65	149,48	10,49	-83,17	4,72	-35,75
Середні залишки оборотних коштів, тис. грн.	667,9	690,1	520,4	22,2	-169,7	3,32	-24,59
коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об./рік	107,84	135,26	110,91	27,42	-24,35	25,43	-18,00
Рентабельність виробничих фондів, %	462,41	529,48	238,76	-	-	67,07	-290,73
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	165	203	122	38	-81	23,03	-39,90
Продуктивність праці, тис. грн./особу	436,52	459,81	473,08	23,29	13,27	5,34	2,89
Фонд оплати праці, тис. грн.	31027,39	41974,96	27493,92	10947,6	-14481	35,28	-34,50
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн./особу	15670,4	17231,1	18780	1560,7	1548,9	9,96	8,99

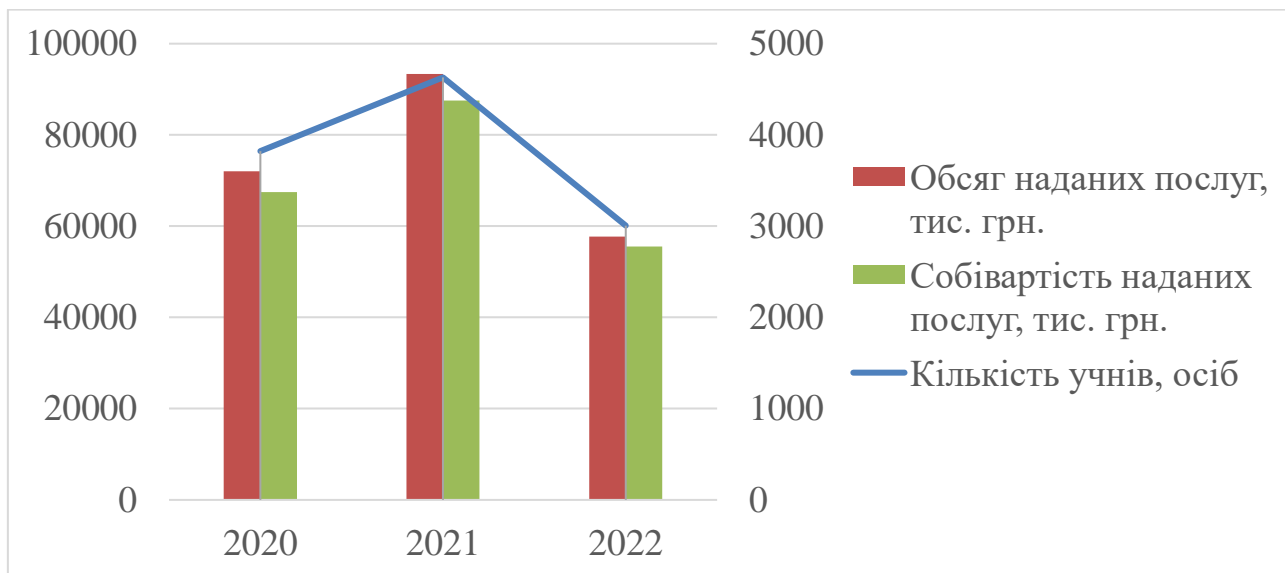


Рис. 2.3. Динаміка кількості учнів, вартісного обсягу наданих послуг та їх собівартості в 2020-2022 рр.

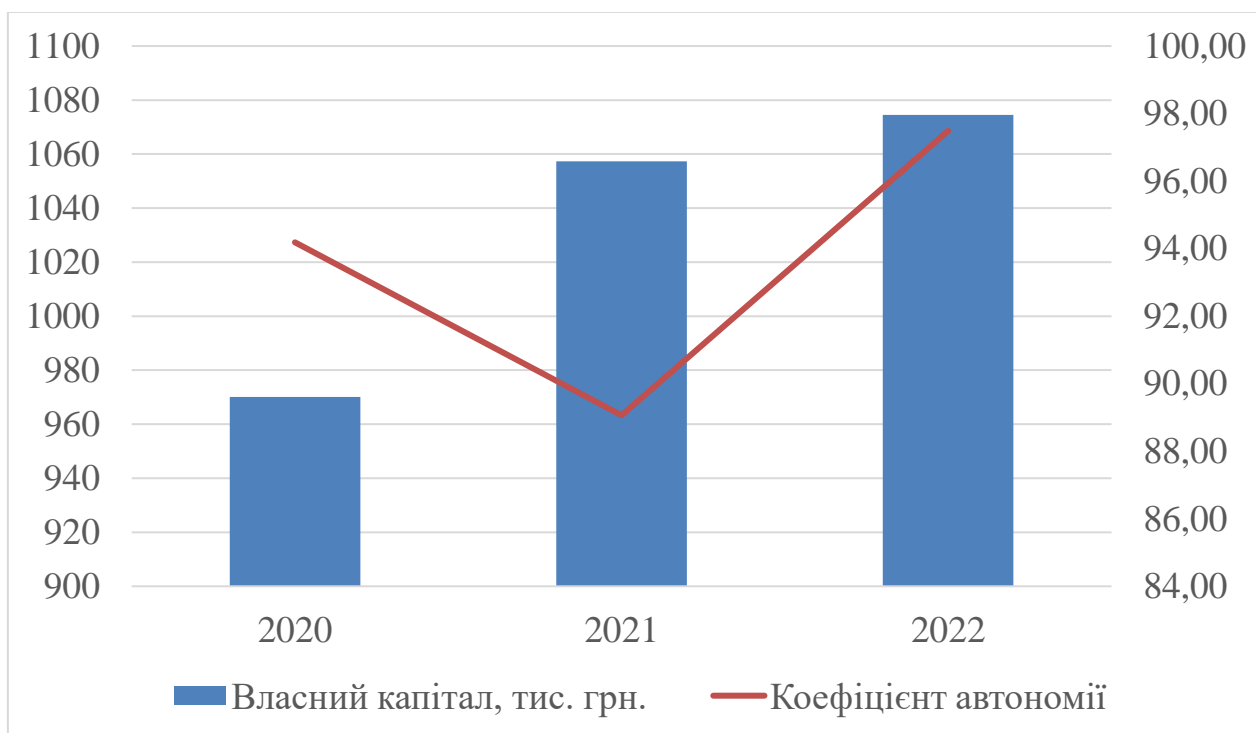


Рис. 2.4. Динаміка власного капіталу та коефіцієнту автономії в 2020-2022 рр.

Прибуток від надання послуг в 2022 р. скоротився більше ніж в 2 рази

порівняно з 2021 р., при цьому з динаміки витрат на 1 грн. вартості наданих послуг видно, що ефективність управління витратами дещо знижується. Так, значення 0,9625 грн. в 2022 р. означає, що для надання послуг на 1 грн. необхідно було витратити 96,25 коп. Це найбільше значення з розглянутої динаміки (рис. 2.5: 1 – 2020 р., 2 – 2021 р., 3 – 2022 р.).

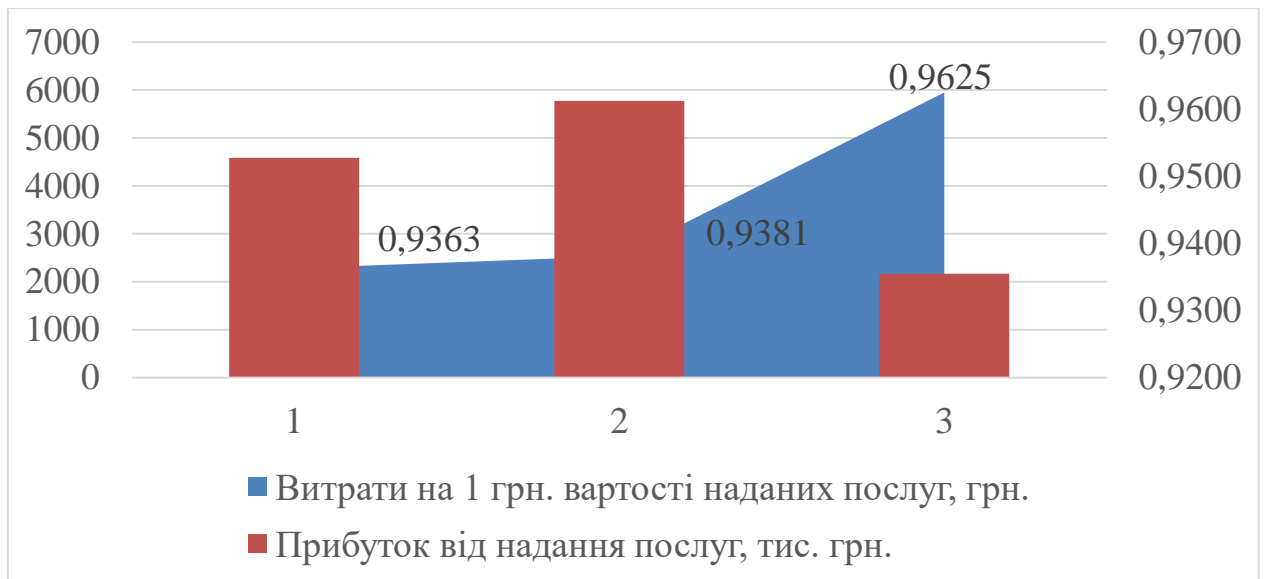


Рис. 2.5. Динаміка витрат на 1 грн. наданих послуг

Через складні обставини в країні – військові дії, евакуація населення в інші регіони країни та за межі України – скорочення учнів призвело до погіршення головних показників ефективності діяльності ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА». Так, на кожен витрачений гривню на надання послуг отримано 3,9 коп. прибутку, на кожен гривню активів – 1,56 коп. чистого прибутку, на кожен гривню власного капіталу – 1,6 коп. чистого прибутку.

Динаміка показників рентабельності представлена на рис. 2.6.

Що стосується ресурсного забезпечення діяльності підприємства, то тут ситуація теж не краща. Спостерігається зменшення як середньорічної вартості основних засобів та і середніх залишків оборотних коштів – відповідно на 3,76% та на 24,59% в 2022 р. порівняно з 2021 р.

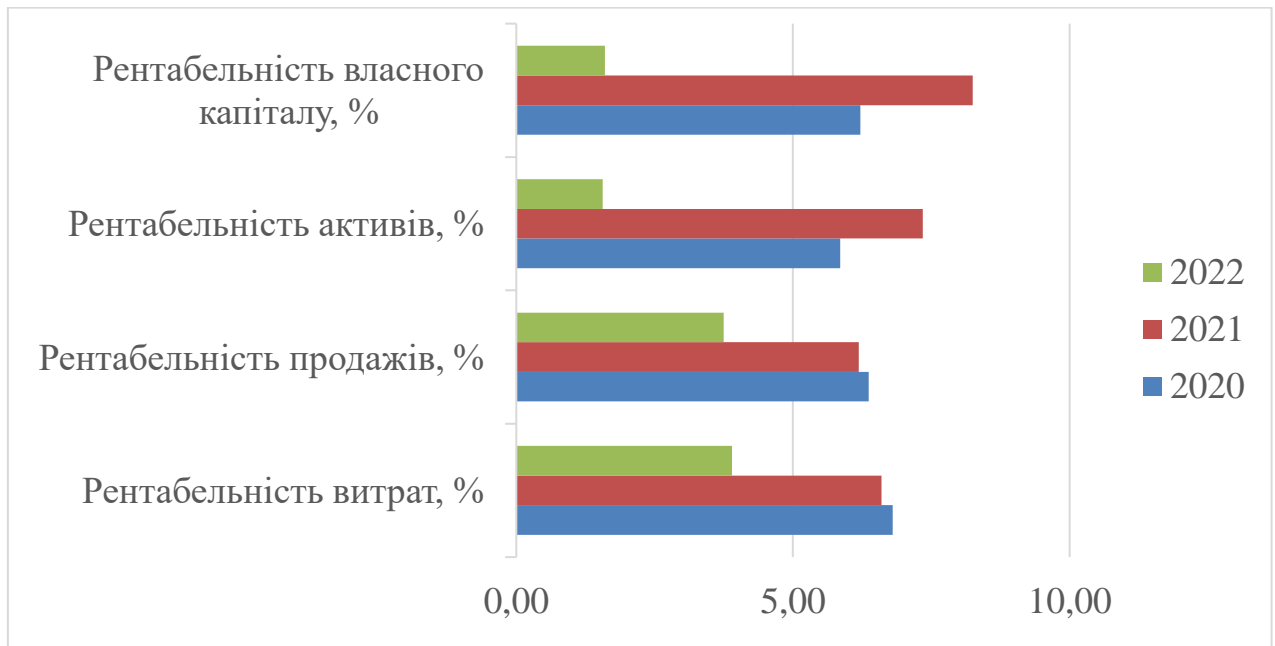


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності в 2020-2022 рр.

Однак скорочення вартісного обсягу наданих послуг більш високими темпами порівняно з зазначеними вище призвело до суттєвого погіршення показників ефективності використання як основних засобів, так і оборотних коштів. Фондовіддача в 2022 р. становила лише 65% рівня попереднього 2021 р., а коефіцієнт оборотності - 82% відповідно. При цьому більше ніж в 2 рази впав рівень рентабельності виробничих фондів, який до 2022 р. досить стабільно зростав й свідчив про високоефективне управління виробничими ресурсами на ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА».

Початок воєнних дій в лютому 2022 р. призвів до того, що чисельність персоналу підприємства скоротилась майже на 40% - з 203 особи в 2021 р. до 122 особи в 2022 р. Це сталося через те, що частина центрів Академії розвитку інтелекту SMARTUM тимчасово або остаточно припинили свою діяльність на окупованих територіях та територіях активних бойових дій, а також через евакуацію населення в інші регіони України або за її межі.

При цьому зазначається, що продуктивність персоналу, що лишився, зросла на 2,89 % або 13,27 тис. грн./люд. В 2022 р. порівняно з 2021 р.

Скорочення чисельності персоналу мало вирішальну роль у зменшенні

фонду оплати праці, який в 2022 р. був на 34,5% менший ніж в попередньому.

В свою чергу, порівняння темпів приросту середньої заробітної плати та середньої продуктивності праці говорить про неефективне використання коштів на оплату праці, бо темп приросту середньої заробітної плати випереджає темп приросту продуктивності праці в 2022 р. порівняно з 2021 р. – 8,99% > 2,89% (рис. 2.7).

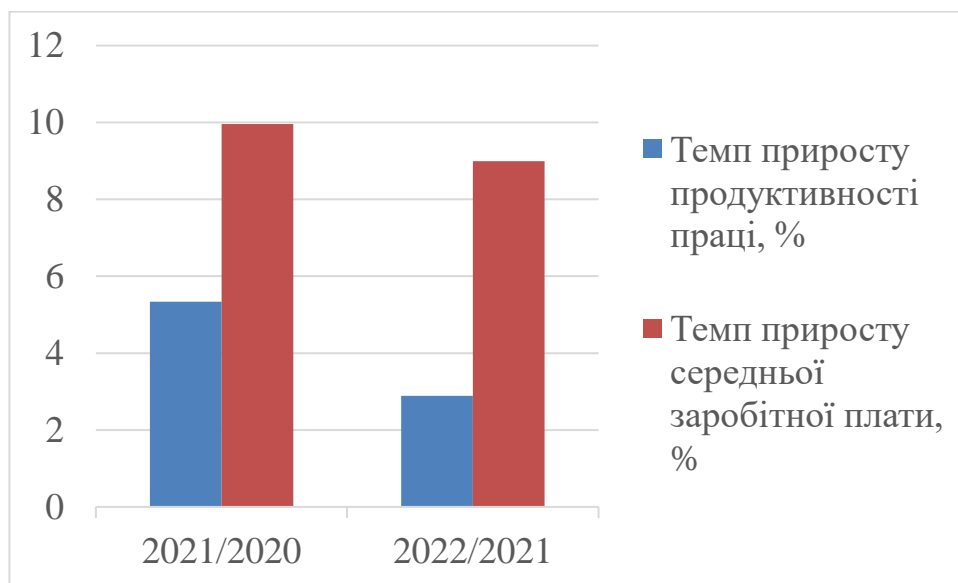


Рис. 2.7. Динаміка темпів приросту середньої заробітної плати та середньої продуктивності праці

Тут треба звернути увагу, що це є певною тенденцією, бо в попередньому 2021 р. спостерігалася аналогічна ситуація.

Приділимо увагу аналізу послуг, що надаються ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА».

З табл. 2.8 (рис. 2.8) видно, що найпопулярнішим курсом в 2021 р. було «Підготовка дітей 5-7 років до школи від SMARTUM» (26,06%). Однак в 2022 р. найбільша питома вага була за «Ментальна арифметика онлайн» (23,62%). Чисельність учнів на курсі «Спідкубінг» в 2022 р. скоротилась на 30,5%, а от в структурному відношенні питома вага цього курсу стабільно продовж трьох років зростає. В цілому якихось глобальних змін в структурі не спостерігалось.

Таблиця 2.8

Аналіз складу та структури споживачів послуг ТОВ «СМАРТУМ
УКРАЇНА» за навчальним курсом

Навчальний курс	Кількість учнів, осіб			Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021	Структура, %			Відхилення 2022/2021
	2020	2021	2022			2020	2021	2022	
ментальна арифметика	602	712	518	-194	-27,2	15,75	15,38	17,23	1,85
розвиток швидкості читання	190	209	132	-77	-36,8	4,97	4,51	4,39	-0,12
розвиток пам'яті	189	220	145	-75	-34,1	4,94	4,75	4,82	0,07
англійська	280	309	227	-82	-26,5	7,32	6,67	7,55	0,88
спідкубінг	62	128	89	-39	-30,5	1,62	2,76	2,96	0,20
навчання читання	260	287	102	-185	-64,5	6,80	6,20	3,39	-2,81
ментальна арифметика онлайн	920	820	710	-110	-13,4	24,06	17,71	23,62	5,91
таблиця множення онлайн	112	267	110	-157	-58,8	2,93	5,77	3,66	-2,11
амаматака	341	472	350	-122	-25,8	8,92	10,19	11,64	1,45
підготовка дітей 5-7 років до школи від SMARTUM	867	1206	623	-583	-48,3	22,68	26,05	20,73	-5,32
Загальна кількість учнів	3823	4630	3006	-1624	-35,1	100	100	100	-

Фактично зміни, які відбулися в 2022 р., мали об'єктивні причини – початок військових дій призвів як до скорочення слухачів курсу в цілому, так і за окремими напрямками.

Більші зміни можна побачити по структурі слухачів за віковими категоріями (табл. 2.9, рис. 2.9). В 2021 р. зросла чисельність учнів за всіма категоріями окрім дорослі. Найбільший приріст цього року був по дошкільнятам, тобто дітям 5-7 років. Це пов'язано з активною популяризацією підготовки дітей до школи. При цьому в 2022 р. ця категорія скоротилась більше ніж в 2 рази, через те, що цей курс проводився саме офлайн, тобто у приміщеннях Центрів, що стало неможливим на кілька місяців через військові

дії. Чисельність дорослих учнів в 2022 р. склала близько 20% рівня 2021 р.

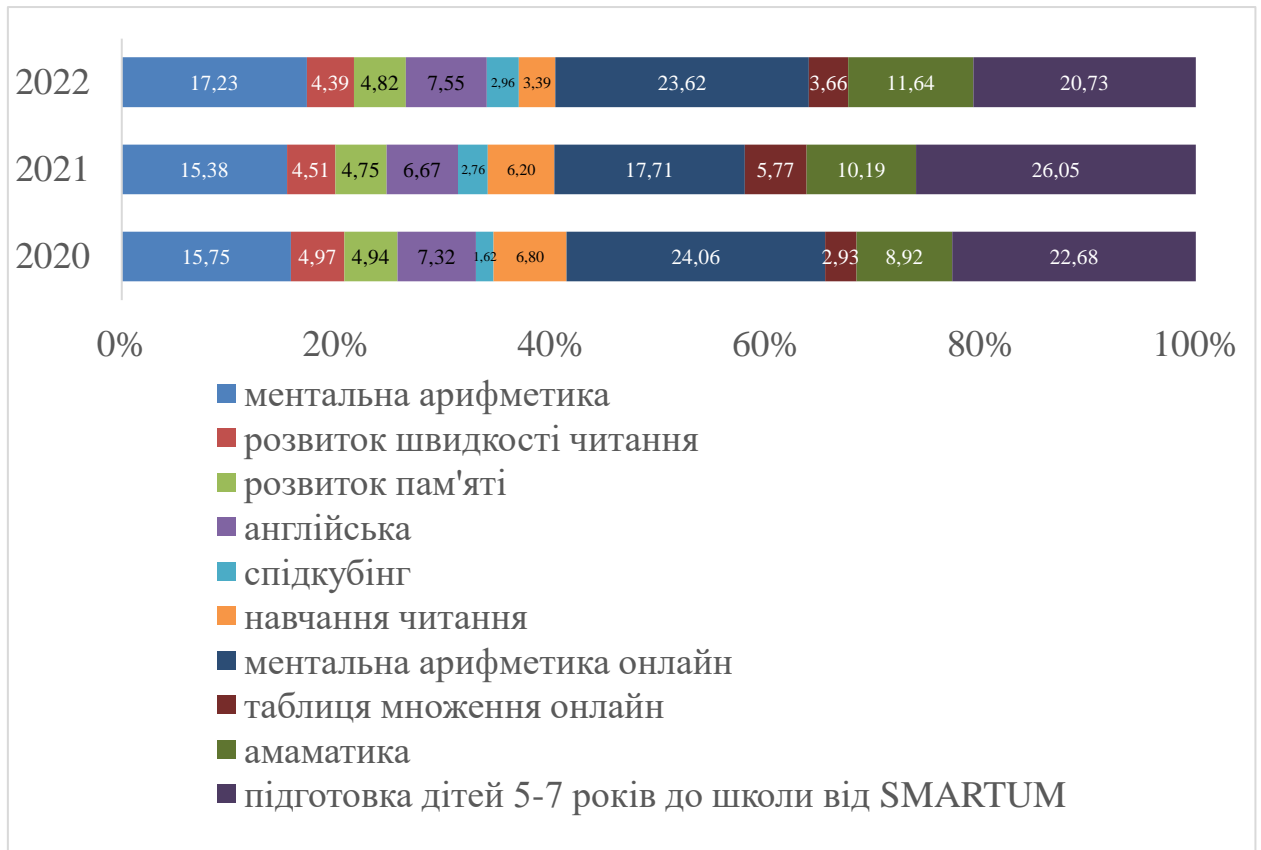


Рис. 2.8. Динаміка структури учнів Академії розвитку інтелекту SMARTUM за відвідуваним курсом в 2020-2022 рр.

Таблиця 2.9

Аналіз складу та структури споживачів послуг ТОВ «СМАРТУМ
УКРАЇНА» за віком

Навчальний курс	Кількість учнів, осіб			Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021	Структура, %			Відхилення 2022/2021
	2020	2021	2022			2020	2021	2022	
5-6 років	1024	1664	724	-940	-56,5	26,79	35,94	24,09	-11,85
7-10 років	1340	1502	1046	-456	-30,4	35,05	32,44	34,80	2,36
10-16 років	1298	1345	1212	-133	-9,9	33,95	29,05	40,32	11,27
дорослі	161	119	24	-95	-79,8	4,21	2,57	0,80	-1,77
Загальна кількість учнів	3823	4630	3006	-1624	-35,1	100	100	100	-

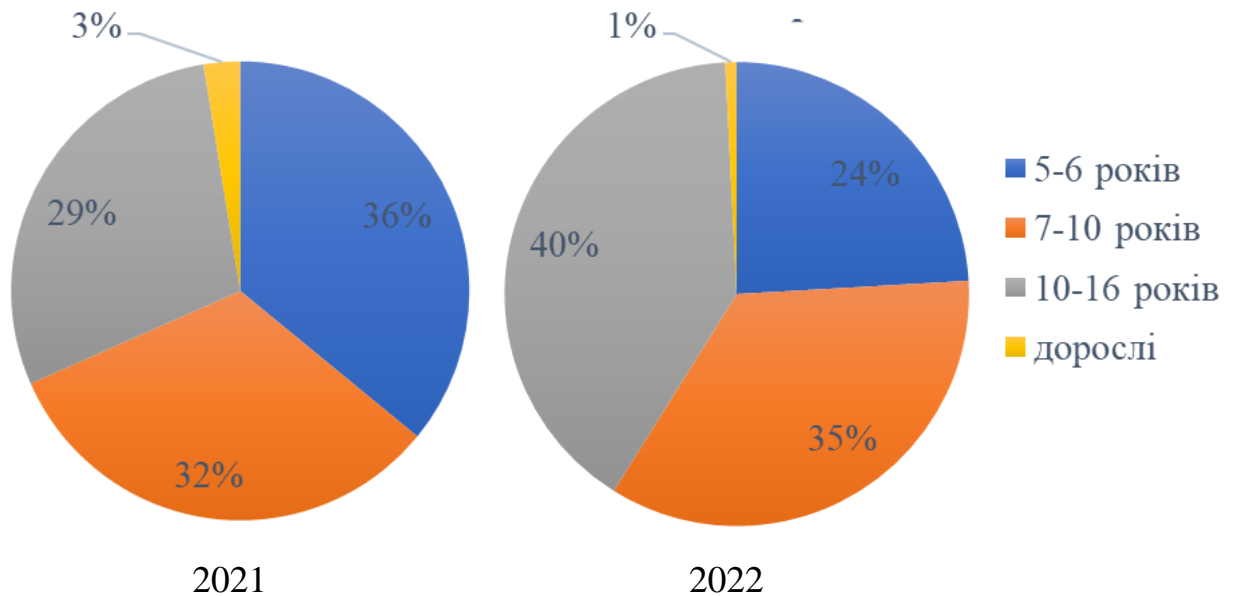


Рис. 2.9. Динаміка структури учнів Академії розвитку інтелекту SMARTUM за віковими категоріями в 2020-2022 рр.

Структурно бачимо, що питома вага учнів 10-16 років збільшилась трохи більше ніж на 10% й склала 40,2%. Діти віком 10-16 років – це учні середньої та старшої школи і їх найменше чисельне скорочення можна пояснити намаганням батьків хоч якось компенсувати складності у реалізації навчального процесу в школах через військові дії на території нашої країни.

Послаблення карантинних обмежень в 2021 р. та початок військових дій в лютому 2022 р. призвели до зміни як складу так і структури учнів за обраною формою навчання – онлайн (дистанційно) або офлайн (в приміщеннях центрів Академії розвитку інтелекту) (табл. 2.10, рис. 2.10). Як було зазначено раніше, найменше скорочення чисельність учнів було відзначено саме по тим курсам, які проводяться онлайн. Чисельність учнів офлан скоротилась в 2022 р. з 2840 осіб до 982 осіб, тобто більше ніж на 65%, а в структурному розрізі питома вага учнів онлайн становила 67,33% проти в 38,66% в 2021 р.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що керівництво ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» веде правильну політику щодо розвитку своєї діяльності стосовно пропонованих курсів, вікових груп та реалізує форм

навчання, особливо розвиток онлайн форми роботи з дітьми різних вікових груп за різними курсами.

Таблиця 2.10

Аналіз складу та структури споживачів послуг ТОВ «СМАРТУМ
УКРАЇНА» за формою навчання

Навчальний курс	Кількість учнів, осіб			Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021	Структура, %			Відхилення 2022/2021
	2020	2021	2022			2020	2021	2022	
Онлайн	1423	1790	2024	234	13,1	37,22	38,66	67,33	28,67
офлайн	2400	2840	982	-1858	-65,4	62,78	61,34	32,67	-28,67
Загальна кількість учнів	3823	4630	3006	-1624	-35,1	100	100	100	-

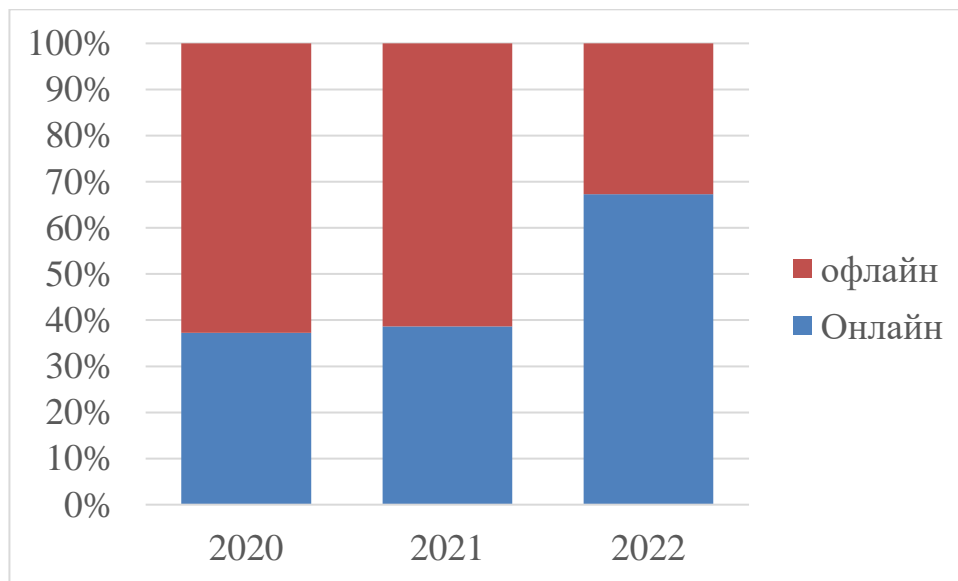


Рис. 2.10. Динаміка структури учнів Академії розвитку інтелекту SMARTUM за формою навчання в 2020-2022 рр.

2.3. Оцінка трудових ресурсів та трудового потенціалу підприємства

Україна сьогодні, як ніколи, зацікавлена в інноваційному розвитку суспільства, а тому особливого значення набувають проблеми виявлення та підтримки обдарованої учнівської молоді, створення соціального середовища,

сприятливого для виховання особистості з високим рівнем сформованості творчих здібностей, оскільки саме обдарована учнівська молодь у майбутньому формує імідж країни на міжнародній арені, її інноваційний людський капітал, відкриваючи свої досягнення світовій спільноті. Саме на це спрямовані професійні зусилля тренерів та викладачів Академії інтелектуального розвитку SMARTUM.

В табл. 2.11 представлений аналіз складу персоналу ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА».

Таблиця 2.11

Аналіз складу персоналу підприємства

Категорія персоналу	2020	2021	2022	Відхилення			
				абсолютне		відносне, %	
				21/20	22/21	21/20	22/21
Керівники	45	52	26	7	-26	15,6	-50
Спеціалісти	95	121	84	26	-37	27,4	-30,6
Службовці	10	12	8	2	-4	20	-33,3
Робітники	15	18	4	3	-14	20	-77,8
Разом	165	203	122	38	-81	23,0	-39,9

Як видно, популяризація позашкільної освіти та зростання інтересу до інтелектуального розвитку дітей, підготовки дітей до школи призвело до розширення мережі Академії розвитку інтелекту SMARTUM в Україні, а отже й зростання чисельності працівників. З таблиці видно, що в 2021 р. порівняно з 2020 р. суттєво зросла чисельність спеціалістів та керівників. Однак, вже в 2022 р. за раніше зазначених причин чисельність персоналу скоротилась за кожною з категорій. Найбільше це торкнулося керівників та робітників відповідно -50% та -77,8%.

Структура персоналу досліджуваного підприємства представлена в табл. 2.12 (рис. 2.11). Найвагомішою категорією персоналу продовж усіх трьох років (2020-2022 рр.) залишається категорія спеціалістів, при цьому питома вага цієї категорії, незважаючи на значення в абсолютному вираженні, постійно зростала.

В Академії розвитку інтелекту SMARTUM працює ретельно підібраний склад педагогів і тренерів, поділяючих важливість альтернативних ефективних способів ментального розвитку особистості.

Таблиця 2.12

Аналіз структури персоналу ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА»

Категорія персоналу	2020	2021	2022	Структура, %			Відхилення, %	
				2020	2021	2022	21/20	22/21
Керівники	45	52	26	27,3	25,6	21,3	-1,7	-4,3
Спеціалісти	95	121	84	57,6	59,6	68,9	2,0	9,2
Службовці	10	12	8	6,1	5,9	6,6	-0,1	0,6
Робітники	15	18	4	9,1	8,9	3,3	-0,2	-5,6
Разом	165	203	122	100	100	100		

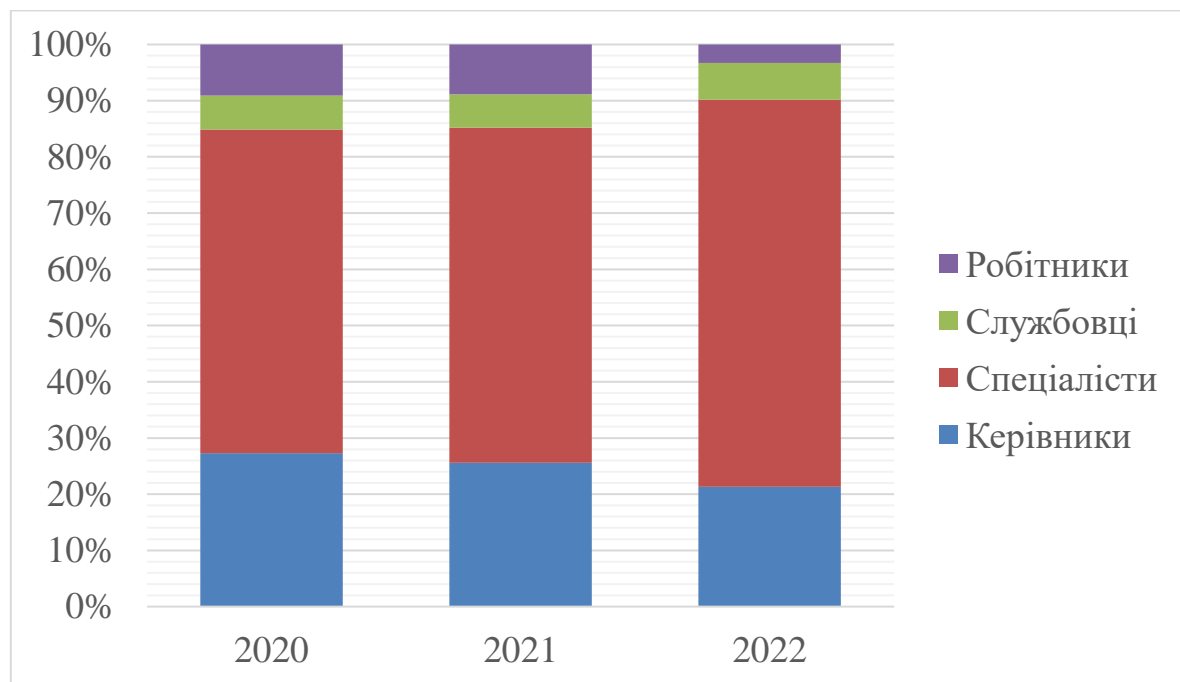


Рис. 2.11. Структура персоналу ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» в 2020-2022 рр.

Аналіз завантаженості спеціалістів та продуктивності праці на підприємстві, діяльність якого досліджується, представлений в табл. 2.13.

Незважаючи на значне скорочення учнів та зменшення персоналу ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» в 2020-2022 рр., середня продуктивність праці

залишається на досить високому рівні – в розрахунку на 1 співробітника в 2022 р. було отримано 588,93 тис. грн. вартості наданих послуг, а це майже на 3,5% більше за рівень 2021 р.

Таблиця 2.13

Аналіз продуктивності праці на підприємстві

Показник	2020	2021	2022	Відхилення			
				абсолютне		абсолютне	
				21/20	22/21	21/20	22/21
Кількість учнів, осіб	3823	4630	3006	807	-1624	21,1	-35,08
Обсяг наданих послуг, тис. грн.	72025,32	93340,8	57715,2	21315,48	-35625,6	-36399,72	-56941,08
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб т.ч.	165	203	122	38	-81	23,03	-39,90
навчально-виховний персонал	124	164	98	40	-66	32,3	-40,24
Працівники тех. підтримки	15	18	12	3	-6	20,0	-33,33
Питома вага навчально-виховного персоналу, %	75,15	80,79	80,33	5,64	-0,46	7,5	-0,57
Продуктивність праці, тис. грн./люд.	580,85	569,15	588,93	-11,70	19,78	-2,0	3,48
Показник навантаження на одного тренера, осіб	23	23	25	0	2	-1,6	8,03

Слід звернути увагу на важливість наявності технічного персоналу, який займається забезпеченням безперебійної роботи онлайн занять, розробкою та покращенням інтерактивних програм розвитку інтелекту дітей, за якими й наразі відбувається навчання дітей на курсах «Амаматака» та «Ментальна арифметика онлайн».

У зв'язку зі скороченням чисельності тренерів та майстрів навчання зросла їхня завантаженість в 2022 р. в розрахунку на одного тренера (майстра, педагога) припадало в середньому 25 учнів проти 23 в 2021 р. та 2020 р.

Викладачі гарантують високий рівень навчання в самому центрі, проводячи не більше трьох груп в один день та двічі на рік підтверджуючи кваліфікаційний рівень на внутрішніх іспитах в методичному відділі навчального закладу.

Всі тренери (майстри, педагоги) Академії розвитку інтелекту SMARTUM мають фахову вищу освіту, щороку проходять курси з покращення педагогічної майстерності, що підтверджується відповідними дипломами та сертифікатами.

Розглянемо більш детально навчально-виховний персонал (тренери, майстри, педагоги).

В табл. 2.14 представлені дані щодо віку та тривалістю роботи працівника за спеціальністю.

Таблиця 2.14

Розподіл навчально-виховного персоналу ТОВ «СМАРТУМ
УКРАЇНА» за віком та тривалістю роботи за спеціальністю в 2022 р.

Вікова група, роки	Стаж роботи за спеціальністю, роки							Разом
	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	понад 30 років	
22-34	3	10	14					27
35-44	2	3	14	17	8			44
45-54	1	4	4	5	4			18
55-64		1		2	1	2		6
старші за 65 років				1	1		1	3
Разом	6	18	32	25	14	2	1	98

З наведених даних можна зробити висновок, що середній вік педагогічного працівника Академії розвитку інтелекту SMARTUM становить 20,6 роки, а середній стаж роботи за фахом дорівнює 14,2 роки, що може

свідчити про високий професіоналізм залучених до роботи в Академії фахівців.

Як вже раніше зверталася увага, усі онлайн курси та курси які проводяться у приміщеннях центрів в містах України побудовані на власне розроблених методиках. Примітною особливістю слід назвати програму, розроблену спеціалістами Академії розвитку SMARTUM щодо вивчення курсу Амаматака, який включає в себе і розвиток математичних здібностей та логічного мислення, фінансової грамотності та основ програмування.

Таким чином, можна говорити про ефективне використання трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві, його високий потенціал та здібності, які є надважливою частиною інтелектуального капіталу ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА».

Висновки до РОЗДІЛУ 2

SMARTUM – це найбільша в Європі Академія розвитку інтелекту з великою франчайзинговою мережею. Академія займається навчанням і розвитком дітей і підлітків у віці від 5 до 16 років за програмами: «Ментальна арифметика», «Ліберика», «Меморика», «Читарика», «Спідкубінг».

Центр інтелектуального розвитку SMARTUM – одна з часточок великого цілого, а саме всесвітньої мережі Академії розвитку інтелекту. Лише в Україні працюють більше 50 підрозділів єдиної глобальної програми розвитку людини, до якої можуть долучитись як діти, так і дорослі.

Популярність SMARTUM обумовлена розвитком концентрації уваги, фотографічної пам'яті, творчого, образного та аналітичного мислення, логіки, швидкості сприйняття і обробки будь-якого обсягу інформації.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» свідчить про його прибуткову діяльність.

Через складні обставини в країні – військові дії, евакуація населення в інші регіони країни та за межі України – скорочення учнів призвело до

погіршення головних показників ефективності діяльності ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА». Так, на кожную витрачену гривню на надання послуг отримано 3,9 коп. прибутку, на кожную гривню активів – 1,56 коп. чистого прибутку, на кожную гривню власного капіталу – 1,6 коп. чистого прибутку.

Що стосується ресурсного забезпечення діяльності підприємства, то тут ситуація теж не краща. Спостерігається зменшення як середньорічної вартості основних засобів та і середніх залишків оборотних коштів – відповідно на 3,76% та на 24,59% в 2022 р. порівняно з 2021 р.

Вартість майна підприємства (активи) складається здебільшого з оборотних активів. Діяльність ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» майже в повному обсязі фінансується за власний рахунок.

Початок воєнних дій в лютому 2022 р. призвів до того, що чисельність персоналу підприємства скоротилась майже на 40% - з 203 особи в 2021 р. до 122 особи в 2022 р. Це сталося через те, що частина центрів Академії розвитку інтелекту SMARTUM тимчасово або остаточно припинили свою діяльність на окупованих територіях та територіях активних бойових дій, а також через евакуацію населення в інші регіони України або за її межі.

В свою чергу, порівняння темпів приросту середньої заробітної плати та середньої продуктивності праці говорить про неефективне використання коштів на оплату праці, бо темп приросту середньої заробітної плати випереджає темп приросту продуктивності праці в 2022 р. порівняно з 2021 р. – $8,99\% > 2,89\%$.

Найпопулярнішим курсом в 2021 р. було «Підготовка дітей 5-7 років до школи від SMARTUM». Однак в 2022 р. найбільша питома вага була за «Ментальна арифметика онлайн».

Більші зміни були відзначені за структурою слухачів за віковими категоріями.

Послаблення карантинних обмежень в 2021 р. та початок військових дій в лютому 2022 р. призвели до зміни як складу так і структури учнів за обраною формою навчання – онлайн (дистанційно) або офлайн (в приміщеннях центрів

Академії розвитку інтелекту).

Зроблено висновок про те, що керівництво ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» веде правильну політику щодо розвитку своєї діяльності стосовно пропонувананих курсів, вікових груп та реалізуємих форм навчання, особливо розвиток онлайн форми роботи з дітьми різних вікових груп за різними курсами.

Популяризація позашкільної освіти та зростання інтересу до інтелектуального розвитку дітей, підготовки дітей до школи призвело до розширення мережі Академії розвитку інтелекту SMARTUM в Україні, а отже й зростання чисельності працівників в 2021 р. Однак, вже в 2022 р. за раніше зазначених причин чисельність персоналу скоротилась за кожною з категорій персоналу.

Найвагомішою категорією персоналу продовж усіх трьох років (2020-2022 рр.) залишається категорія спеціалістів, при цьому питома вага цієї категорії, незважаючи на значення в абсолютному вираженні, постійно зростала.

У зв'язку зі скороченням чисельності тренерів та майстрів навчання зросла їхня завантаженість в 2022 р. в розрахунку на одного тренера (майстра, педагога).

Слід звернути увагу на важливість наявності технічного персоналу, який займається забезпеченням безперебійної роботи онлайн занять, розробкою та покращенням інтерактивних програм розвитку інтелекту дітей, за якими й наразі відбувається навчання дітей на курсах, пропонувананих Академією розвитку інтелекту SMARTUM.

Всі тренери (майстри, педагоги) Академії розвитку інтелекту SMARTUM мають фахову вищу освіту, щороку проходять курси з покращення педагогічної майстерності, що підтверджується відповідними дипломами та сертифікатами.

В підсумку зроблено висновок про ефективне використання трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві, його високий потенціал та

здібності, які є надважливою частиною інтелектуального капіталу ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА»

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА»

3.1 Існуючі характеристики стратегій управління інтелектуальним капіталом

Незважаючи на наявні розбіжності в наукових колах з приводу складу та назви складових частин інтелектуального капіталу, більшість дослідників у цій галузі сходяться на думці, що інтелектуальний капітал є сукупністю знань, утворюють людський, організаційний та споживчий капітал [1,2]. Аналіз існуючих підходів до формування стратегій управління інтелектуальним капіталом виявив, що вони базуються на наступних підставах: розподіл інтелектуального капіталу за видами на людський, організаційний та споживчий капітал та розробка стратегії або для окремого виду, або для пари взаємодіючих видів, або для всього інтелектуального капіталу як сукупності. На цьому підході засновано класифікацію стратегій управління інтелектуальним капіталом О.Л. Гапоненко, який запропонував сім стратегій управління інтелектуальним капіталом, стратегії Г.В. Черноліс [11], О.Є. Зимовець [5].

У науковій літературі описано стратегії

- розвитку клієнтського капіталу [2],
- стратегії управління людським капіталом [1],
- стратегії управління технологічними перевагами,
- інноваційним розвитком [3]: стадія процесу кругообігу знань (їх формування, накопичення, обмін).

Виділяються

- стратегія управління знаннями як продуктом діяльності організації,

- стратегія управління інтелектуальним капіталом як капіталізованим та комерціалізованим знанням,
- стратегія формування знань (переважно у навчальних закладах), стратегія обміну знаннями [8];
- спрямованість та новизна інноваційної діяльності.

Ці стратегії передбачаються для високотехнологічних організацій, що пропонують продукцію та послуги у сфері виробництва [7].

Враховуючи сутність та структуру інтелектуального капіталу, його специфічні особливості у вигляді нерозривності елементів, що утворюють його, їх невіддільності і невловимості, синергетичний ефект від взаємодії елементів, слід зазначити, що перша з поданих підстав найбільшою мірою відповідає економічний зміст інтелектуального капіталу. Однак, розробка стратегій управління для окремих видів інтелектуального капіталу не має сенсу, оскільки однією з характерних рис інтелектуального капіталу є його неподільність на складові елементи, і тому неможливо керувати тільки одним його елементом, не торкаючись інших. Проте якийсь елемент інтелектуального капіталу може бути більш вираженим і значущим в організації, інші менш вираженими, тому доцільно побудова стратегії, орієнтованої управління домінантним елементом інтелектуального капіталу, якому підпорядковане керування іншими його елементами.

Уявлення про інтелектуальний капітал як єдність людського, організаційного та споживчого капіталу дозволило виділити в його структурі три базові елементи: персонал як носій таких знань, умінь та навичок, без яких організація не зможе виробляти продукцію або надавати послуги в тому вигляді, в якому вони представлені зараз на ринку. Це можуть бути не тільки розумові здібності, затребувані у науково-дослідному середовищі, а й особливі творчі, фізичні, особистісні характеристики, наприклад, талант дизайнера, актора, адміністратора, кухаря, адвоката. Втрата ключового персоналу у разі означатиме і втрату ринкових позицій, оскільки простого підвищення кваліфікації чи навчання персоналу, не який має певні вроджені

навички, буде недостатньо для надання унікальних послуг або виробництва особливої продукції; інновації, завдяки яким організація та її продукція, послуги мають конкурентну перевагу. Ці інновації повинні належати до передових галузей науки, що лежать в основі самого останнього технологічного укладу, оскільки потенціал інновацій приносить дохід зберігатися тривалий час; бренд та все, що визначає його силу: взаємини з клієнтами, держструктурами, медійними структурами тощо. Цей елемент є ключовим, якщо сам по собі товар чи послуга не є унікальним, не потрібно надскладних навичок або високої кваліфікації для виробництва або надання послуги, а продаж забезпечується особливим іміджем компанії, її репутацією в очах споживачів. Роль бренду – у створенні емоційного середовища, навколишнього товару і все, що з ним пов'язано, що формує у покупця певні почуття при покупці товару (відчуття значущості, важливості, приналежності до особливого світу «багатих і красивих», економії, правильності свого вчинку тощо). Чим сильніше емоції покупців, тим більше вони хочуть купити цей товар і купують його, забезпечуючи прибуток власнику бренду, цим визначається сила бренду.

Відповідно пропонується три типи стратегії управління інтелектуальним капіталом залежно від домінуючого елемента його структури: персонал-орієнтована, інноваційно-орієнтована та клієнто-орієнтована.

Персонал-орієнтована стратегія спрямована на розвиток професійних навичок та умінь, а також необхідних особистісних якостей працівників організації, які мають рідкісні, можливо навіть унікальними навичками та здібностями, завдяки яким утворюються головні конкурентні переваги організації. Головною метою персонал-орієнтованої стратегії управління інтелектуальним капіталом виступає збереження та нарощування професіоналізму співробітників, завдяки якому організація отримує дохід та прибуток. Вона рекомендується, якщо для організації характерне таке: її товари, роботи чи послуги істотно відрізняються від тих, які пропонуються конкурентами, і ця відмінність щоразу обумовлена більш високою

кваліфікацією чи навичками персоналу, які виробляє продукцію чи надає послугу; товари або послуги унікальні або за змістом, або за способами їх виробництва, надання послуги – конкуренти не можуть відтворити аналогічний товар або надати аналогічну послугу через відсутність персоналу, здатного виконати роботи аналогічного рівня; товар чи послуги пропонуються на ринку монополістичної конкуренції, тобто кожна організація є монополістом у певній ніші бізнесу; персонал має більш високу кваліфікацією, ніж у середньому ринку праці; навчання персоналу, підвищення його кваліфікації потребує великих витрат часу та грошей; Потрібно багато часу на підбір персоналу потрібної кваліфікації, з необхідними знаннями та вміннями; якість продукції, послуг є важливим ціноутворюючим фактором і може виправдовувати встановлення вищої ціни, ніж у середньому ринку.

Ця стратегія більш краща для тих, хто вибирає стратегію нішевіка, або «фокусування» на ніші ринку, або стратегії сегментованої унікальності, коли оригінальність продукту чи послуги досягається у певному сегменті ринку. Для персонал-орієнтованої стратегії характерний одиничний чи дрібносерійний тип виробництва, оскільки укрупнення обсягів випуску досягається за рахунок уніфікації та стандартизації виробничих процесів, при цьому знижуються вимоги до кваліфікації виробничого персоналу та немає необхідності в залученні великої кількості унікальних фахівців, хоча залишається потреба в висококваліфікованих менеджерів топ-рівня.

Інноваційно-орієнтована стратегія доцільна, коли основний дохід приносять патенти та продукція, яка виробляється на їх основі. Ця стратегія спрямована на збереження та посилення лідерства в галузі технологічних інновацій, об'єктивно воно виражається вартістю об'єктів інтелектуальної власності (патентів, свідоцтв, об'єктів авторського права, у тому числі баз даних), а також ноу-хау, технічної та іншої комерційно значимої документації, яка має правової охорони. Отже, ціль може бути виражена як зростання вартості результатів інтелектуальної діяльності, що належать організації та відокремлених від неї як окремі об'єкти купівлі-продажу. Інноваційно-

орієнтована стратегія пропонується у таких випадках: конкурентна перевага товарів або послуг визначається їх технологічною новизною, закріпленою патентами, свідоцтвами, що забезпечують недоступність застосовуваних технологій для конкурентів; аналогічний товар, робота або послуга можуть бути відтворені в іншій організації тільки за умови застосування запатентованих технологій та достатньо кваліфікованого персоналу; конкуренти не можуть відтворити аналогічний за своїми властивостями товар або надати дану послугу без наявності ліцензії чи знання технології виробництва; доступ до технології виробництва обмежений патентами, що належать організації, або охороняється системою захисту інформації в організації, тобто інформація про інновацію, що дає конкурентна перевага, недоступна конкурентам.

Найчастіше організації, що випускають унікальні товари на основі нових технологій, відносяться до лідерів ринку, тому інноваційно-орієнтована стратегія більш характерна для тих, хто дотримується стратегії "лідер" або "кидаючий виклик" лідеру.

Клієнто-орієнтована стратегія спрямована на посилення конкурентних переваг, заснованих на силі бренду та лояльності покупців бренду. При цьому пропонується достатньо стандартна продукція або послуги, не потрібні особливі знання або навички у працівників для їх виробництва та/або продаж. Найбільший ефект досягається при мережній моделі бізнесу. При реалізації клієнто-орієнтованої стратегії головною її метою є збільшення кількості постійних покупців, лояльних бренду, що виражається в зростає частка ринку.

Клієнто-орієнтована стратегія рекомендується у таких випадках: пропонується стандартний товар або послуга, чия конкурентна перевага визначається неціновими факторами, та вибір покупця визначено його уподобаннями, звичками, іншими емоційно забарвленими факторами, що виражають його ставлення до самої організації та її бренду; для виробництва товарів чи надання послуги не потрібно особливих, унікальних здібностей або навичок персоналу, досить суворо дотримуватися корпоративних стандартів;

організація самостійно не займається науково-дослідною діяльністю, набуваючи ліцензії у високотехнологічних компаній; організація є частиною мережевого бізнесу (франчайзі), причому всі витрати з розвитку бренду перебирає франчайзер. Ця стратегія рекомендується для тих організацій, які реалізують стратегію «наступний за лідером». Вона наслідують провідні бренди, використовують усі можливості легальної імітації їх товарів чи послуг та залучають споживачів вигідними умовами співробітництва, у тому числі і ціною. Інший тип компаній, які можуть застосовувати цю стратегію - компанії, що входять до певної мережу, пов'язані загальним брендом, що розвивається завдяки франчайзингу. У цьому випадку метою створення мережі бізнесу є охоплення якнайбільше кількості клієнтів, які впізнають бренд, лояльних до нього.

Характеристики запропонованих типів стратегій управління інтелектуальним капіталом представлені у табл. 3.1

Таблиця 3.1

Характеристика запропонованих типів стратегій управління інтелектуальним капіталом

Характеристики	Тип стратегії		
	Персонал-орієнтована	Інноваційно орієнтована	Клієнто-орієнтована
Ключовий елемент інтелектуального капіталу	Персонал	Технологічні інновації	Бренд
Мета стратегії управління інтелектуальним капіталом	Збереження та нарощування професіоналізму співробітників	Збільшення вартості результатів інтелектуальної діяльності	Збільшення сили бренду
Базова конкурентна стратегія	Нішевик (фокусування)	Лідер, що кидає виклик	Наступний за лідером
Чинник, що визначає конкурентну перевагу товару (послуги)	Якість вища середньоринкового рівня	Технологічні властивості	Лояльність до бренду
Тип виробництва	Одиничне, дрібносерійне	Будь-який	Будь-який
Тип унікальності продукту (Послуги)	Сегментована унікальність	Широка унікальність	Легальна імітація /стандартний

Характеристики	Тип стратегії		
	Персонал-орієнтована	Інноваційно орієнтована	Клієнто-орієнтована
Вимоги до кваліфікації персоналу	Високі	Високі для персоналу, зайнятого науковими дослідженнями	Середні
Корпоративні стандарти	Лояльні персоналу	Гнучкі	Жіночі
Число клієнтів	Обмежено нішою ринку та трудовим потенціалом працівників	Обмежено фінансовим бар'єром – здатністю придбати патент або ліцензію	Максимально можливе

На відміну від розглянутих раніше досліджень, запропоновані три типи стратегій не припускають управління лише одним елементом інтелектуального капіталу. Їхня мета – розвивати всі складові інтелектуального капіталу у напрямі, визначеному домінантним елементом, тобто будь-яким із запропонованих типів передбачає управління всім інтелектуальним капіталом як єдиним неподільний об'єкт. Під час розробки стратегії управління інтелектуальним капіталом важливо як визначити її тип і сформулювати мета, а й визначити показники, що характеризують досягнення мети.

У галузі управління інтелектуальним капіталом розроблено достатньо управлінських концепцій, що передбачають використання систем показників для оцінки ефективності управління, найбільш відомими концепціями є управління за цілями П. Друкера [5], система збалансованих показників Нортон та Каплана [6], монітор нематеріальних активів К.-Е. Свейбі [13], Skandia Navigator [10]. Грунтуючись на даних концепціях, а також з урахуванням позиції автора в даному дослідженні запропоновані системи показників за допомогою яких можна оцінювати результативність реалізації відповідно до персонал-орієнтованої, інноваційно орієнтованої та клієнто-орієнтованої стратегії. Запропоновані показники, згруповані за підцілями, досягнення яких вони відповідають, та представлені в табл. 3.2-3.4. Чіткі

критерії є лише в обмеженій кількості показників вони відповідають прийнятим нормам економічної практики. За більшістю показників цільове значення встановлює керівництво організації розробки стратегії.

Таблиця 3.2

Цілі та показники ефективності реалізації персонал-орієнтованої стратегії управління інтелектуальним капіталом

Стратегічна підціль	Показник	Методика розрахунку	Критерій оцінки
Підвищення кваліфікації персоналу	Індекс кваліфікації	Кількість років у професії Стаж Рівень освіти	Зростання – позитивна тенденція
	Рівень профільної освіти	Число співробітників з освітою за профілем роботи / Чисельність співробітників	Зростання – позитивна тенденція
	Зміна кваліфікації	Чисельність співробітників, підвищили кваліфікацію протягом року / Середньооблікова чисельність співробітників	Зростання – позитивна тенденція
	Середній трудовий стаж, років	Сумарний трудовий стаж / Середньооблікова чисельність співробітників	Зростання – позитивна тенденція
	Середня заробітна плата	Фонд оплати праці / Середньооблікова чисельність співробітників	Зростання – позитивна тенденція
Зниження плинності кадрів	Середня кількість років у професії, років	Загальна кількість років у професії всіх співробітників / Середньооблікова чисельність співробітників	Зростання – позитивна тенденція
	Плинність кадрів, у частках одиниці	Число працівників, що звільнилися / Середньооблікова чисельність співробітників	Допустиме значення 0,05 і менше, зниження – позитивна тенденція
	Плинність професіоналів, у частках одиниці	Число звільнених професіоналів (співробітників, безпосередньо беруть участь у створенні продукту, послуги; керівників вищої ланки управління) / Середньооблікова чисельність професіоналів	Допустиме значення 0,05 і менше, зниження – позитивна тенденція
	Частка нових працівників (Стаж роботи в організації менше одного року)	Чисельність нових працівників / Середньооблікова чисельність співробітників	Різка зміна сигналізує про кардинальні зміни

Стратегічна підціль	Показник	Методика розрахунку	Критерій оцінки
	Галузевий індекс заробітної плати	Середня заробітна плата з організації/ Середньогалузева заробітня плата	Більше 1
	Регіональний індекс заробітної плати	Середня заробітна плата з організації/ Середня заробітна плата по регіону	Більше 1
	Індекс заробітної плати професіоналів	Середня заробітна плата професіоналів з організації/ Середня заробітна плата по галузі	Більше 1
Підвищення ефективності навчання персоналу	Індекс витрат на навчання та перепідготовку	Темп приросту витрат за навчання та перепідготовку / Темп приросту прибутку	Менш 1, зниження - Позитивна тенденція
Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Рентабельність персоналу, %	Прибуток від продажів / Середньооблікова чисельність співробітників	Зростання – позитивна тенденція
	Продуктивність праці,	Обсяг виробленої продукції / Середньооблікова чисельність співробітників	Зростання – позитивна тенденція

Таблиця 3.3

Цілі та показники ефективності реалізації інноваційно-орієнтованої стратегії управління інтелектуальним капіталом

Стратегічна підціль	Показник	Методика розрахунку	Критерій оцінки
Зростання використання інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ)	Частка інвестицій в інформаційні технології (ІТ)	Сума інвестицій у ІТ / Загальна сума інвестицій	Зростання – позитивна тенденція
	Інформаційна мережа	Число серверів та пристроїв, підключених до інформаційної мережі організації	Зростання – позитивна тенденція
	Доступність ІКТ	Число користувачів єдиної інформаційної мережі організації / Середньооблікова чисельність персоналу	Зростання – позитивна тенденція
	Швидкість розповсюдження інформації, Гбіт/с	Швидкість трафіку локальної інтернет-мережі організації	Зростання – позитивна тенденція
	Доступність зовнішньої інформації користувачам (У % користувачів)	Число комп'ютерів, що мають вихід в Інтернет / Загальна кількість комп'ютерів в організації	Зростання – позитивна тенденція

Стратегічна підціль	Показник	Методика розрахунку	Критерій оцінки
	Залежність від зовнішніх постачальників програмного забезпечення	Число найменувань власного програмного забезпечення / загальна кількість найменувань використовуваного програмного забезпечення	Зростання – позитивна тенденція
	Оснащеність цифровими комунікаціями	Число об'єктів цифрових комунікацій (сайти, інформаційно-сервісні ресурси, портали)	Зростання – позитивна тенденція
Зростання ефективності інвестицій у нові технології	Рентабельність інвестицій у нові технології, продукти, %	Приріст чистого прибутку при впровадженні нових технологій та продуктів / Інвестиції в нові технології, продукти	Зростання – позитивна тенденція
	Частка витрат на НДДКР	Витрати на НДДКР / Загальна сума витрат організації	Допустиме значення 0,05 і менше, зниження – позитивна тенденція
	Частка доходів від використання інновацій у загальній сумі доходів	Доходи від продажу інтелектуальних ресурсів з урахуванням частки доходів від продажу товарів, вироблених самої організації з них використанням / Загальна сума доходів організації	Допустиме значення 0,05 і менше, зниження – позитивна тенденція
	Частка нових видів продукції або послуг, вироблених з використанням інновацій	Кількість нових видів продукції чи послуг / Кількість видів продукції або послуг організації	
	Результативність аналітичної діяльності,	Додаткова прибуток/економія витрат в результаті рішень, прийнятих на підставі звітів	
	Індекс ефективності інвестицій	Рентабельність інвестицій організації / Середньогалузева рентабельність інвестицій	Вище 1
Зростання винахідницької активності персоналу	Патентна активність	Кількість поданих заявок на патенти на винахід, промисловий зразок, свідоцтв на корисну модель	Зростання показника - Позитивна тенденція
	Патентна результативність	Число отриманих патентів, свідоцтва / кількість поданих заявок на патенти на винахід,	Максимальне значення – 1, зростання

Стратегічна підціль	Показник	Методика розрахунку	Критерій оцінки
		промисловий зразок, свідоцтв на корисну модель	показника - Позитивна тенденція
	Індекс віку патентів	Середня кількість років від початку дії патентів, свідоцтв Середній термін дії патентів, свідоцтв	Максимальне значення – 1, зростання показника – негативна тенденція
	Залучення персоналу у науково-дослідну діяльність	Чисельність персоналу, зайнятих НДДКР (в т. ч. розробкою програмного забезпечення) / Загальна кількість персоналу	Зростання показника - Позитивна тенденція
	Залучення персоналу в інноваційну діяльність	Чисельність персоналу, зайнятих виробництвом продукції та наданням послуг із застосуванням інновацій / Загальна кількість персоналу	Зростання – позитивна тенденція

Таблиця 3.4

Цілі та показники ефективності реалізації клієнто-орієнтованої стратегії управління інтелектуальним капіталом

Стратегічна підціль	Показник	Методика розрахунку	Критерій оцінки
Збільшення клієнтської бази	Розмір клієнтської бази	Число записіву базі даних клієнтів	Зростання – позитивна тенденція
	Число постійних клієнтів	Число клієнтів (покупців), які зробили покупку товару або послуги не менше двох разів	Зростання – позитивна тенденція
	Число лояльних клієнтів	Число клієнтів, що співпрацюють більше трьох років	Зростання – позитивна тенденція
	Число нових клієнтів	Число клієнтів, співпраця з якими триває менше року, або вчинили купівлю вперше	Зростання – позитивна тенденція
	Частка нових клієнтів мм	Виручка від продажів новим клієнтам / Загальна виручка від продажів	Зростання – позитивна тенденція
	Індекс залучення покупців	Отримано покупців /втрачено покупців	Більше 1, Зростання – позитивна тенденція

Поліпшення якості клієнтської бази	Частка постійних клієнтів/покупців	Число постійних клієнтів (покупців), / Розмір клієнтської бази	Зростання – позитивна тенденція
	Частка лояльних покупців	Кількість лояльних клієнтів / Загальна кількість клієнтів	Зростання – позитивна тенденція
	Частота повторних замовлень	Виручка постійних клієнтів / Загальна виручка	Зростання – позитивна тенденція
	Частка доходу від нових покупців	Загальна сума доходу	Зростання – позитивна тенденція
	Результативність роботи з великими клієнтами Доля крупних клієнтів-1, визначає залежність від великих клієнтів, %	Відношення проданих контрактів до закритих контрактів Відсоток виручки від п'яти найбільших клієнтів	Більше 1, зростання - Позитивна тенденція Залежить від поточної ситуації
	Частка великих клієнтів-2, визначає залежність від великих клієнтів, %	Частка клієнтів, на яких припадає 50% суми виставлених рахунків	Залежить від поточної ситуації
Зростання сили бренду	Додаткова дохідність бренду	Додаткові продажі за рахунок спільної реклами або економія витрат на рекламу	Зростання – позитивна тенденція
	Коефіцієнт сили бренду	Методики компаній Interbrend, Brand Equity, інші методики	Зростання – позитивна тенденція
	Вартість бренду методом дисконтованих грошових потоків	Дисконтування майбутніх прибутків, отриманих завдяки брендуння продуктів (дисконтується різниця між фактичним прибутком та середньогалузевим прибутком від продажів небрендованих продуктів	Зростання – позитивна тенденція
Зростання прибутковості вкладень у зміцнення сили бренду	Природне зростання, %	Темп приросту виручки без урахування додаткових заходів з просування продукції	Зростання – позитивна тенденція
	Прибуток одного покупця,	Прибуток / Кількість покупок за період отримання прибутку	Зростання – позитивна тенденція
	Продаж на одного покупця	Виторг від продажів /Кількість покупок за період отримання прибутку	Зростання – позитивна тенденція

Подані у табл. 3.2-3.4 критерії оцінки ефективності реалізації трьох пропонованих типів стратегії управління інтелектуальним капіталом є рекомендованими, керівництво організації може за своїм розсуду змінювати їхній склад. Критерії оцінки показників визначаються поточною ситуацією в організації момент розробки стратегії, а також перспективами розвитку та бажаними кінцевими результатами реалізації стратегії, все це визначається керівництвом організації, що бере участь у складанні стратегії розвитку організації, зокрема й стратегії розвитку її інтелектуального капіталу.

3.2 Характеристики стратегій, що використовуються ТОВ «СМАРТУМ Україна» для залучення та управління інтелектуальним капіталом

Розглянемо практичні можливості застосування вищевикладених стратегій на прикладі ТОВ «СМАРТУМ Україна», для опису стратегії якого застосовуємо наступну інформацію:

- ТОВ «СМАРТУМ Україна» займається лізингом інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами, а також іншими видами освіти, допоміжною діяльністю у сфері освіти, денним доглядом за дітьми, організуванням інших видів відпочинку та розваг, надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.
- Товариство має Центр розвитку дитини
- Товариство має Академію інтелектуального розвитку дитини
- В академії інтелектуального розвитку дитини запропоновано чотири основні програми, які були розроблені за спеціальними сучасними методиками: «Ліберика», «Меморика», «Ментальна арифметика» і «Читарика».
- За допомогою сучасних методик професійні педагоги допомагають активному розвитку дитини на заняттях, відзначаючи його прогрес у навчанні

- Педагоги використовують запатентовані підручники, які були спеціально розроблені для конкретної програми;
- Тоариство має спеціалізованих тренерів, які знають, як знайти потрібний підхід до кожної дитини.

Опис основних елементів інтелектуального капіталу ТОВ «СМАРТУМ Україна», складене на основі вивчення інформації щодо його діяльності за даними відкритих джерел [11], представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристика інтелектуального капіталу ТОВ «СМАРТУМ Україна»,

Елемент	Опис
Людський капітал	Співробітники, які мають цінні навички та вміння: генеральний директор: навички в галузі організації бізнесу, ціноутворення, підбору та управління персоналом; керівник відділу інтернет-маркетингу: навички в галузі організації роботи сайту, досвід успішного просування в Інтернеті; копірайтер-контент менеджер (відповідає за текстову частину сайту): навички оперативного оновлення сайту, зрозумілого опису товарів, складання рекламногоконтенту сайту; спеціаліст зі збільшення трафіку (лінк-білдер): навички успішної реалізації стратегії зростання трафіку, нарощування якісного посилального профілю з постійним трафіком, відбору майданчиків для інтернет-реклами, які забезпечують високий трафік; менеджери з продажу: цінні знання про переваги клієнтів, про ходові товари, досвід спілкування з клієнтами, вміння підтримувати хороші відносини із клієнтами; працівники сервісних служб: навички діагностики проблем, підбору необхідних запчастин, якісного ремонту
Організаційний капітал	Ресурси, відокремлені від організації, що мають правову охорону: авторські права на утримання веб-сайту https://smartum.com.ua/ ; авторські права на редагування, відбір та адаптацію вмісту сайту щодо його місцезнаходження; товарний знак; фірмове найменування АКАДЕМІЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУ СМАРТУМ Україна. у вигляді Товариство має сукупність знань про найбільш ефективні методики навчання та адаптації дітей по трьох вікових групах, схему організації навчального процесу, запатентовані посібники, навчальні продукти,

Елемент	Опис
	<p>програмне забезпечення: разом із контентом сайту представляє певну цінність; аналітичні звіти про результати навчання; бази даних клієнтів (не захищені авторським правом); внутрішні ресурси, невіддільні від організації: система взаємодії між співробітниками компанії та замовниками через мережу Інтернет; організаційна культура: корпоративні стандарти, правила, режим роботи, що сприяють досягненню успіху, зростанню продажів та частки ринку</p>
Споживчий капітал	<p>Зв'язки та відносини з постачальниками: є середньострокові контракти на навчання за розумними цінами. Зв'язки та відносини з клієнтами: клієнтська база містить певну кількість записів (точне число є комерційною таємницею), їх більшість є постійними клієнтами</p>

Оскільки організацією пропонуються навчальні товари та послуги, а конкурентна перевага визначається розумними цінами (можливі завдяки контактам із клієнтами), широкою клієнтською базою, найбільш підходящою стратегією управління інтелектуальним капіталом ТОВ «СМАРТУМ Україна» є клієнто-орієнтована стратегія.

На підставі аналізу ринкового положення ТОВ «СМАРТУМ Україна» оцінки перспектив ринку сформовано основні засади стратегії управління її інтелектуальним капіталом. Управління інтелектуальним капіталом організації орієнтовано на розвиток споживчого капіталу та зростання сили бренду, а розвиток людського та організаційного капіталу має бути реалізовано таким чином, щоб забезпечити підтримку у розвитку бренду з боку персоналу та організаційних структур. Реалізація стратегії дозволить ТОВ «СМАРТУМ Україна» зберегти свої ринкові позиції як прибуткової, клієнто-орієнтованої компанії за рахунок підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу, зростання якості та розширення портфеля клієнтів, а також призведе до зростання продажів, прибутку, частки ринку, вартості бренду.

Клієнто-орієнтована стратегія розвитку досліджуваного товариства спрямована на задоволення потреб та очікування клієнтів, які в цьому випадку є учнями та їхніми батьками. Ця стратегія збільшує велику користь до якості навчання, комфорту для учнів, розвитку їх потенціалу та взаємодії з батьками. Тому можливими напрямками клієнто-орієнтованої стратегії розвитку досліджуваного підприємства повинні бути:

Індивідуалізація навчання:

- Забезпечення індивідуального підходу до кожного учня з урахуванням його особливостей, темпу навчання та інтересів.

Якість освіти:

- Висока якість викладання та програми, орієнтовані на сучасні вимоги ринку праці та розвитку учнів.
- Розвиток додаткового навичок:
- Пропонування додаткових занять, курсів та проектів для розвитку творчих та професійних навичок учнів.

Висока комунікація з батьками:

- Регулярна взаємодія з батьками для врахування їхніх поглядів, відгуків та побажань.

Комфортне навчальне середовище:

- Забезпечення безпечного та зручного навчального середовища для учнів.

Залучення до управління:

- Залучення учнів до процесу управління, врахування їхніх думок та поглядів на розвиток школи.

Фокус на задоволеності клієнтів:

- Постійний моніторинг та оцінка рівня задоволеності учнів та їхніх батьків, врахування їхніх потреб та пропозицій.

Прозорість і відкритість:

- Відкритий обмін інформацією про навчальні досягнення, програми та стратегії розвитку школи.

Активна реклама та маркетинг:

- Використання ефективних стратегій реклами та маркетингу для привертання нових учнів та утримання існуючих.

3.3. Заходи щодо підвищення ефективності клієнто-орієнтовної стратегії, що використовуються ТОВ "СМАРТУМ УКРАЇНА" та їх обґрунтування

В межах запропонованих напрямків в розділі 3.2. для підвищення ефективності діяльності товариства в контексті клієнтоорієнтованої стратегії розвитку інтелектуального потенціалу можна ввести ряд заходів, які забезпечать покращення взаємодії з учнями та їхніми батьками, підвищення якості освіти та створення позитивного середовища. Ось декілька можливих заходів:

1. Анкетування та аудит задоволеності послугами:

Проведення анкетування серед учнів та батьків для вивчення їхніх потреб, очікувань та проблем. Здійснення аудиту якості освітнього процесу.

2. Індивідуалізація навчання:

Впровадження індивідуалізованих навчальних планів для учнів із зовнішніми особистими здібностями та потребами.

Відкритий зворотний зв'язок:

3. Організація регулярних відкритих зустрічей, в яких батьки можуть обговорювати свої питання, висловлювати свої погляди та отримувати інформацію про навчання дитини.

4. Технології в навчанні:

Застосування сучасних технологій для покращення навчального процесу, таких як віртуальні класи, інтерактивні платформи та онлайн-ресурси.

5. Підвищення кваліфікації вчителів:

Організація регулярних тренінгів та семінарів для вчителів з метою підвищення їхньої кваліфікації та вдосконалення методик викладання.

6. Залучення до управління:

Створення механізмів для залучення представників батьківської громади до процесів управління та прийняття рішень.

7. Розвиток додаткових послуг:

Розширення переліку додаткових освітніх та розвивальних послуг, враховуючи потреби учнів та їхніх сімей.

8. Маркетингові заходи:

Розробка та реалізація маркетингових стратегій для привертання нових учнів та підтримання інтересу існуючих клієнтів.

9. Моніторинг та оцінка якості:

Впровадження системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг з постійного вдосконалення навчального процесу.

Підвищення інтелектуального капіталу працівників є важливою частиною успішної клієнтоорієнтованої стратегії на досліджуваному підприємстві. Нижче наведено кілька заходів, які можуть бути доцільними в цьому напрямку:

1. Професійна розробка та тренінги:

Організація регулярного професійного розвитку та тренінгів для вчителів, щоб вони були ознайомлені з новими методиками викладання, сучасними технологіями та передовими педагогічними підходами.

2. Наукові дослідження та самонавчання:

Сприяння учителям у проведенні наукових досліджень, участі в конференціях та самостійному вивченні нових наукових та педагогічних відкриттів.

3. Стимулювання творчості:

Створення умов для виявлення та розвитку творчого потенціалу вчителів, наприклад, шляхом творчих конкурсів організацій чи внутрішніх проектів.

4. Менторська підтримка:

Впровадження програми наставництва, де більш досвідчені вчителі надають підтримку та поради менш досвідченим колегам.

5. Колективне вивчення:

Організація сесій колективного навчання та обговорення, під час яких вчителі можуть обмінюватися досвідом та вивчати нові методики разом.

6. Впровадження ефективних методів оцінювання:

Запровадження сучасних методів оцінювання в роботі вчителів, що сприяє зростанню їхнього професійного рівня та підвищенню якості навчання.

7. Застосування технологій викладання:

Розглянемо більш детально першочергові заходи:

1. Професійна розробка та тренінги

Для впровадження цього напряму пропонується проведення тренінгів від провідних фахівців щодо розробки і укладення курсів, таких як

«Сучасні методики навчання дітей дошкільного віку»,

«Сучасні методики навчання дітей шкільного віку»,

«Акредитація освітніх курсів»

У сучасному світі велике значення надається освітнім програмам, тому фінансування проходження цих тренінгів може бути за рахунок грантових коштів, тобто додаткові фінансові вкладення товариства не потрібні. Проходження таких тренінгів 10 % педагогів дасть можливість опанувати більш сучасні підходи до викладання та передати отриманий досвід іншим 90% працівників. Це дозволить розробити 4 додаткових програми навчання, що дозволить залучити до 200 клієнтів на кожну програму на протязі навчального року

Кількість педагогів (тренерів, майстрів), які проходять тренінги із зазначених курсів в плановому періоді становить:

$$98 \cdot 0,1 = 9,8 \approx 10 \text{ осіб}$$

Очікувана додаткова чисельність учнів (клієнтів) від запровадження нових додаткових програм підготовки дорівнюватиме в плановому році

$$4 \cdot 200 = 800 \text{ осіб}$$

Очікуваний приріст вартості наданих послуг (виходячи з середньої вартості курсу на місяць у 2022 р.). Курс триватиме продовж навчального року, з урахуванням канікул, це становитиме 8 місяців, отже:

$$800 \cdot 1600 \cdot 8 / 1000 = 10\,240 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на надання додаткового обсягу послуг зростатимуть в межах умовно-змінних витрат й становитимуть:

$$800 \cdot 1020 \cdot 8 / 1000 = 6528 \text{ тис. грн.}$$

2. Наукові дослідження та самонавчання:

Введення зацікавленим педагогам сприяння у проведенні наукових досліджень, участі в конференціях та самостійному вивченні нових наукових та педагогічних відкриттів. Для впровадження цих заходів потрібна додаткова мотивація із розрахунку: оплата за публікацію статті категорії А,Б 1500 грн, публікація в журналах, реферованих до міжнародних баз – 15000 грн.

Визнання наукових досягнень призведе до підвищення рейтингу товариства на 5% щорічно, що дозволить розширити клієнтську базу за рахунок підвищення довіри на 3% щорічно.

Очікувана додаткова чисельність учнів (клієнтів) за рахунок підвищення довіри дорівнюватиме в плановому році

$$3006 \cdot 0,03 = 90,18 \approx 90 \text{ осіб}$$

Очікуваний приріст вартості наданих послуг (виходячи з середньої вартості курсу на місяць у 2022 р.). Середня тривалість курсів – 4 місяці, отже:

$$90 \cdot 1600 \cdot 4 / 1000 = 576 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на надання додаткового обсягу послуг зростатимуть в межах умовно-змінних витрат й становитимуть:

$$90 \cdot 1020 \cdot 4 / 1000 = 367,2 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові витрати на заохочення за наукову діяльність очікуються з розрахунку 10 публікацій статей категорії А,Б (заохочення по 1500 грн.), 3

публікації в журналах, реферованих до міжнародних баз (заохочення по 15000 грн.):

$$(10 \cdot 1500 + 3 \cdot 15000) / 1000 = 60 \text{ тис. грн.}$$

3. Формування сприятливого робочого середовища:

Створення сприятливого робочого середовища, що спонукає вчителів до саморозвитку та пошуку нових можливостей.

Організація регулярного професійного розвитку та тренінгів для вчителів, щоб вони були ознайомлені з новими методиками викладання, сучасними технологіями та передовими педагогічними підходами.

Розширення використання сучасних технологій у навчальному процесі та забезпечення вчителям доступу до інструментів, що полегшують викладання та збільшують ефективність.

Таким чином, загальний очікуваний приріст вартості наданих послуг в плановому періоді складе:

$$10240 + 576 = 10816 \text{ тис. грн.}$$

Загальний приріст витрат на надання додаткового обсягу послуг:

$$6528 + 367,2 + 60 = 6955,2 \text{ тис. грн.}$$

Очікуваний приріст прибутку в плановому періоді:

$$10816 - 6955,2 = 3860,8 \text{ тис. грн}$$

В табл. 3.6 представлені результати розрахунків основних фінансово-економічних показників на плановий період.

З отриманих в табл. 3.6 видно, що кількість учнів в Академії розвитку інтелекту SMARTUM завдяки запропонованим заходам може зрости практично на 30%. Це дозволить збільшити вартісний обсяг наданих послуг на 18,74%, що супроводжуватиметься зростанням витрат на 12,52%. Завдяки випереджаючому темпу приросту вартості наданих послуг порівняно з їх собівартістю дозволить отримати в 2,7 рази більший прибуток, знизити рівень витрат на 1 грн. наданих послуг, зробити діяльність підприємства більш рентабельною.

Таблиця 3.6

Проектовані основні фінансово-економічні показники на плановий
період

Показник	2022	Плановий період	Приріст	
			абс.	відн.
Кількість учнів, осіб	3006	3896	890	29,61
Обсяг наданих послуг, тис. грн.	57715,2	68531,2	10816	18,74
Собівартість наданих послуг, тис. грн.	55550,88	62506,08	6955,2	12,52
Витрати на 1 грн. вартості наданих послуг, грн.	0,9625	0,9121	-0,0504	-5,24
Прибуток від надання послуг, тис. грн.	2164,32	6025,12	3860,8	178,38
Рентабельність витрат, %	3,9	9,64		5,74
Рентабельність продажів, %	3,75	8,79		5,04
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	386,1	386,1	0	0,00
Фондовіддача, тис. грн.	149,48	177,50	28,02	18,74
Середні залишки оборотних коштів, тис. грн.	520,4	520,4	0	0,00
коефіцієнт оборотності оборотних коштів, об./рік	110,91	131,69	20,78	18,74
Рентабельність виробничих фондів, %	238,76	664,66		425,90
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	122	122	0	0,00
Продуктивність праці, тис. грн./особу	473,08	561,73	88,65	18,74
Фонд оплати праці, тис. грн.	27493,92	27553,92	60	0,22
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн./особу	18780	18820,98	40,98	0,22

Ресурсне забезпечення планується на рівні 2022 р., а от ефективність їх використання буде зростати.

Впровадження заохочувальних виплат за наукову роботу очікувано призведе до незначного підвищення середньої по підприємству заробітної плати.

Слід зазначити, що за отриманими плановими показниками можна очікувати ефективне використання коштів на оплату праці, бо темп приросту середньої продуктивності праці плануються вищими за рівень приросту середньої заробітної плати.

Отже, запропоновані заходи після підвищення рівня задоволення клієнтів забезпечують їм якісну освіту та створюють сприятливе середовище для розвитку кожного учня.

Висновки до розділу 3

Оскільки організацією пропонуються навчальні товари та послуги, а конкурентна перевага визначається розумними цінами (можливі завдяки контактам із клієнтами), широкою клієнтською базою, найбільш підходящою стратегією управління інтелектуальним капіталом ТОВ «СМАРТУМ Україна» є клієнто-орієнтована стратегія.

На підставі аналізу ринкового положення ТОВ «СМАРТУМ Україна» оцінки перспектив ринку сформовано основні засади стратегії управління її інтелектуальним капіталом. Управління інтелектуальним капіталом організації орієнтовано на розвиток споживчого капіталу та зростання сили бренду, а розвиток людського та організаційного капіталу має бути реалізовано таким чином, щоб забезпечити підтримку у розвитку бренду з боку персоналу та організаційних структур. Реалізація стратегії дозволить ТОВ «СМАРТУМ Україна» зберегти свої ринкові позиції як прибуткової, клієнто-орієнтованої компанії за рахунок підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу, зростання якості та розширення портфеля клієнтів, а також призведе до зростання продажів, прибутку, частки ринку, вартості бренду

У сучасному світі велике значення надається освітнім програмам, тому фінансування проходження цих тренінгів може бути за рахунок грантових коштів, тобто додаткові фінансові вкладення товариства не потрібні. Проходження таких тренінгів 10 % педагогів дасть можливість опанувати більш сучасні підходи до викладання та передати отриманий досвід іншим 90% проаціників. Це дозволить розробити 4 додаткових програми навчання, що дозволить залучити до 200 клієнтів на кожну програму на протязі навчального року

Загальний очікуваний приріст прибутку в плановому періоді складе 3860,8 тис. грн

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день саме інтелектуальний капітал є основною складовою формування корпоративно-соціального середовища і дозволяє досягти оптимального поєднання управлінських та соціологічних знань.

SMARTUM – це найбільша в Європі Академія розвитку інтелекту з великою франчайзинговою мережею. Академія займається навчанням і розвитком дітей і підлітків у віці від 5 до 16 років за програмами: «Ментальна арифметика», «Ліберика», «Меморика», «Читарика», «Спідкубінг».

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» свідчить про його прибуткову діяльність.

Зроблено висновок про те, що керівництво ТОВ «СМАРТУМ УКРАЇНА» веде правильну політику щодо розвитку своєї діяльності стосовно пропонованих курсів, вікових груп та реалізуємих форм навчання, особливо розвиток онлайн форми роботи з дітьми різних вікових груп за різними курсами.

Оскільки організацією пропонуються навчальні товари та послуги, а конкурентна перевага визначається розумними цінами (можливі завдяки контактам із клієнтами), широкою клієнтською базою, найбільш підходящою стратегією управління інтелектуальним капіталом ТОВ «СМАРТУМ Україна» є клієнто-орієнтована стратегія.

Реалізація стратегії дозволить ТОВ «СМАРТУМ Україна» зберегти свої ринкові позиції як прибуткової, клієнто-орієнтованої компанії за рахунок підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу, зростання якості та розширення портфеля клієнтів, а також призведе до зростання продажів, прибутку, частки ринку, вартості бренду.

Це дозволить розробити 4 додаткових програми навчання, що дозволить залучити до 200 клієнтів на кожну програму на протязі навчального року

Загальний очікуваний приріст прибутку в плановому періоді складе 3860,8 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
2. Armstrong M. Strategic Human Resource Management – A Guide to Action 4th Ed. London: Kogan Page. 2006. 257 p.
3. Armstrong M.A. Handbook of human resource management practice / M.A. Armstrong. – Kogan Page Ltd., 2006. – 982 p.
4. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996. P. 32.
5. Beyer K. Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcje i modele zarządzania. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. 2010. № 571. URL: http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarządzania/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarządzania-r2010-t17/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarządzania-r2010-t17-s171-182/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarządzania-r2010-t17-s171-182.pdf
6. Bontis N., Choo C.W. The strategic management of intellectual capital and organisational knowledge. N. Y.: Oxford University Press, 2002.
7. Bouteiller Ch. The Evaluation of Intangibles: Advocating for an Option Based Approach. VIth Alternative Perspectives on Finance Conference. August. Hamburg, 2002
8. Brooking A. Intellectual Capital: Core Asset for the New Millennium Enterprise. London: International Thomson Business Press, 1996.
9. Caddy I. Intellectual Capital: Recognizing Both Assets and Liabilities // Journal of Intellectual Capital. 2000. Vol. 1, no. 2. P. 129–146. [
10. Dyer, L., & Holder, G. W. Toward a strategic perspective of human resource management. 1987. 65 p.

11. Edvinsson L. Developing Intellectual Capital at Skandia // Long Range Planning. 1997. Vol. 30, no. 3. P. 366–373.
12. Edvinsson L., Malone M.S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. N. Y.: Harper Business, 1997
13. Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management. New York, McGraw-Hill, 1980. P. 71–78. 4. Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy. Administrative Science Quarterly, 30, 1985. P. 5.
14. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746p.
15. Hendry C., Pettigrew A. The Practice of Strategic Human Resource Management / C. Hendry and A. Pettigrew // Personnel Review. – 1986. – Vol. 15/ 5. – P. 3–8.
16. Human Recourse Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.saylor.org/books>.
17. Hunter L.C., Webster E., Wyatt, A. Measuring Intangible Investment // Melbourne Institute Working Paper. Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, Australia. 2005. No. 15/05.
18. Joia L.A. Measuring intangible corporate assets. Linking Business Strategy with Intellectual Capital // Journal of Intellectual Capital. 2000. Vol. 1, no. 1. P. 68–84.
19. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management. 2015. №54(3). Pp. 389-407.
20. Kimura H., Cruz Basso L.F., Nogueira S.G., de Barros L.J. The impact of intellectual capital on value added of Brazilian companies traded at the BMF-Bovespa // Journal of International Finance & Economics, 2010.
21. Klein D.A., Prusak L. Characterizing intellectual capital. Cambridge, MA: Centre for Business Innovation, 1994.

22. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.
23. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.
24. Petrash G. Dow's journey to a knowledge value management culture // European Management Journal. 1996. No. 14(4). P. 365–373. URL: [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00023-0](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00023-0)
25. Purcell J. Front-line managers as agents in the HRM performs causal chain: theory, analysis and evidence / J. Purcell, S. Hutchinson // Human Resource Management Journal. – 2007. – No. 1. – Vol. 17. – P. 3–20.
26. Quinn S. From Reactive to Proactive: High Impact Strategic HR. / S. Quinn. – Ventus Publishing ApS., 2011. – 60 p.
27. Roos J., Pike S., Fernstrom L. Managing Intellectual: Capital in Practice. Routledge, 2010. 400 p.
28. Roslender R., Fincham R. Thinking critically about intellectual capital accounting // Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2001. Vol. 14, no. 4. P. 383–398.
29. Sanchez P., Chaminade C., Olea M. Management of intangibles – An attempt to build a theory // Journal of Intellectual Capital. 2000. Vol. 1, no. 4. P. 312–327.
30. Shamim, S., Cang, S., Yu, H. Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes International Journal of Human Resource Management 30(16), c. 2387-2417. 2019. 13. Sveiby K.-E. Intellectual Capital and Knowledge Management, 1998
31. Skaikh J.M. Measuring and reporting of intellectual capital performance analysis // The Journal of American Academy of Business, Cambridge (March). 2004. P. 439–448.

32. Stewart T. Your company's most valuable asset: intellectual capital // Fortune. 1994. No. 130(7).
33. Sudarsanam S. Creating value from mergers and acquisitions : the challenges. An integrated and international perspective (S. Sudarsanam. Financial Times) Prentice Hall, 2003. 593 p.
34. Ulrich D. Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. 254 p.
35. Wlodarkiewicz-Klimek H. Qualitative features of human capital in the formation of enterprise agility. Research Results in Polish Enterprises. Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control. 2019. Vol. 971. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20494-5_6
36. Wright, P. M., Snell, S. A., & Dyer, L. New models of strategic HRM in a global context. The International Journal of Human Resource Management. 2005. 16(6). Pp. 875-881.
37. Ансофф И. Стратегичне управління / Сокр. пер. с англ. – М. : Економіка, 1989. – 519 с.
38. Гринько Т. Управління трудовим потенціалом суб'єкта підприємництва. Management of economic systems : collective monograph. Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2017. P. 78–88.
39. Гринько Т., Савченко К. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2017. № 7(35). С. 23–27.
40. Грішнова О. А., Костенко Т. О. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 2(152), с. 462-469.

- 41.ГрішноваО. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики.Вісник економічної науки України. 2016.ґ2, с. 52-57.
- 42.Дмитрук С. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 1. С. 357–361. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_59
- 43.Завгородня О. О. Функціональний аспект інноваційної динаміки. Економічна теорія. 2005. № 4. С. 18–29.
- 44.Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом. Донецьк : ДонУЕП, 2008. 359 с. 5. Україна у вимірі економіки знань / за ред. В. М. Гейця. К. : Основа, 2006. 592 с.
- 45.Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-ге вид. доп. і перероб. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с
- 46.Леміш К., Черемісіна Т., Буланкіна О. Удосконалення управління людським капіталом організації. Приазовський економічний вісник. 2019. № 1. URL: <http://us.bdpu.org:8080/bitstream/123456789/1564/1/Lemish%20К.%20М.%20Udoskonalennya%20upravlinnya%20lyuds%ca%b9kum%20kapitalom%20orhanizatsiyi.pdf>
- 47.Луцик М. В. Управління формуванням і використанням інтелектуальних ресурсів в економіці України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Львів, 2015. 196 арк.
- 48.Ляшок Н. Управління людським капіталом промислових підприємств в умовах економічних криз : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Донецьк, 2014. 24 с.
- 49.Манн Р., Ляшов Д. Розвиток людського капіталу як детермінанта економічного зростання суспільства. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки. Вип. 59. С. 17–25.

50. Никифоров А. Є. Інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал: критерії розмежування. Проблеми науки. 2011. № 7. С. 2–9.
51. Петрова І.Л. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності. Україна: аспекти праці. 2011. № 5. С. 9–14.
52. Петрова І.Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник РУЕТ: Economic Sciences. 2014. № 5 (50), с. 128–132.
53. Полуяктова О. В. Інтелектуальний капітал в економіці України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.01. Львів, 2008. 20 с.
54. Ситнік В. Сучасна політика ЄС у сфері наукової діяльності. URL : <https://bit.ly/2RsZmw1>.
55. Скибицький О. Розвиток людського капіталу підприємства через фінансування освітніх інновацій. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 245–250.
56. Турило А. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. С. 44–50.
57. Фонд розвитку Інституту міжнародних відносин. URL : <http://iirfund.org>.
58. Харковина О. Г. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 10. С. 175–178.
59. Харковина О. Г. Фінансове регулювання розвитку інтелектуального капіталу в Україні : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2017. 211 с.
60. Хілуха О.А. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств : теоретичні та прикладні положення :

монографія / О.А. Хілуха, О.Є. Кузьмін, Л.Г. Липич. – Луцьк : ВежаДрук, 2014. – 200 с.

- 61.Хімченко А., Лех Т. Генезис теорії людського капіталу. Ефективна економіка. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1131>.
- 62.Шевченко Л. С. Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу / за ред. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2014. 404 с.