

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу**

Кафедра менеджменту

**«До захисту допущено»
Завідувачка кафедри**

**д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«08» червня 2021 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему
«Проект розвитку інтелектуального капіталу підприємства»**

**Виконав студент 4 курсу, групи УІ-71
Олександр ЄРЕМЕНКО**

(підпис)

**Керівник доцентка кафедри менеджменту:
к.е.н. Катерина КОПІШИНСЬКА**

(підпис)

**Рецензент завідувач кафедри математичного
моделювання економічних систем:
д.м.н., проф. Володимир КАПУСТЯН**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
студента _____
(підпис)**

Київ – 2021 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент інвестицій та інновацій»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» жовтня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Олександру ЄРЕМЕНКО**

1. Тема роботи: «Проект розвитку інтелектуального капіталу підприємства»,

керівник роботи к.е.н., Катерина КОПШИНСЬКА

затверджені наказом по університету від 21.05.2021 р. №1248-с

2. Термін подання студентом роботи: 07.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчальна література, законодавчі та нормативні акти України, що регламентують господарську діяльність підприємств, в тому числі у сфері інновацій та інвестицій, інформація про створення та функціонування підприємства ТОВ «Пінта - хаус», статут, звітність підприємства за 2018-2020 рр.: фінансова (форми №1 «Баланс», №2 «Звіт про фінансові результати», №5 «Примітки до річної фінансової звітності») та статистична (форми 1–інновація «Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства», 1–підприємництво «Структурне обстеження підприємства», 2–інвестиції «Звіт про капітальні інвестиції»).

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- дослідити сутність та значення інтелектуального капіталу підприємства;
- визначити підходи до розвитку інтелектуального капіталу підприємства;

б) аналітична частина:

- надати економіко-управлінську характеристику діяльності підприємства ТОВ «Пінта хаус»;
- проаналізувати інноваційну діяльність та забезпеченість інтелектуальним капіталом підприємства ТОВ «Пінта хаус»;
- обґрунтувати необхідність розвитку інтелектуального капіталу підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект розвитку інтелектуального капіталу підприємства;
- оцінити ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Продуктовий портфель бренду Родбрау.
2. Основні фінансові показники ТОВ «Пінта хаус» у 2017-2019 рр .
3. Аналіз показників інноваційної діяльності ТОВ «Пінта хаус» у 2017-2019 рр
4. Аналіз показників інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус» у 2017-2019 рр
5. Матриця проблем інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус»
6. Напрями розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус»
7. Економічне обґрунтування запропонованого проекту
8. Оцінка ефективності проекту
9. Оцінка сценаріїв розвитку та ризиків проекту

6. Дата видачі завдання:

«08» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління інтелектуальним капіталом підприємств	08.10.2020 – 31.10.2020	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління інтелектуальним капіталом вітчизняними підприємствами	01.11.2020 – 30.11.2020	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2020 – 31.12.2020	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Пінта - хаус»	01.01.2021 – 31.01.2021	
5.	Аналіз інноваційної діяльності підприємства та забезпеченості інтелектуальним капіталом ТОВ «Пінта - хаус»	01.02.2021 – 28.02.2021	
6.	Діагностика наявної системи управління інтелектуальним капіталом підприємства ТОВ «Пінта - хаус»	01.03.2021 – 31.03.2021	
7.	Розроблення інноваційного проекту з розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта - хаус»	01.04.2021 – 30.04.2021	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2021 – 25.05.2021	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2021 – 30.05.2021	

Студент

Олександр ЄРЕМЕНКО

(підпис)

Керівник дипломної роботи

Катерина КОПШИНСЬКА

(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему «Проект розвитку інтелектуального капіталу підприємства» містить 96 сторінок, 21 таблицю, 18 рисунків. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

Об'єктом дослідження є розвиток інтелектуального капіталу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та практичних рекомендацій з проектування розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус».

Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Пінта хаус».

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти здійснено на застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: логічних узагальнень, абстрактно – логічний метод, методи групування, фінансово – економічний аналіз.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено проект з розвитку інтелектуального капіталу підприємства, котрий передбачає розробку програми адаптації нових працівників, створення програми «Твоя ідея», програми навчання та отримання патентів на нову продукцію броварні.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Практична значущість дослідження полягає у розробці проекту з розвитку інтелектуального капіталу підприємства, реалізації якого може допомогти ТОВ «Пінта хаус» підвищити ефективність управління інтелектуальним капіталом підприємства, а також збільшити обсяги прибутку, покращити корпоративну культуру, підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Результати впровадження досліджень. Розроблені заходи підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства були подані на розгляд керівництву підприємства, яке визнало можливість застосування їх практичного застосування.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, людський капітал, структурний капітал, інновації, розвиток.

ABSTRACT

Thesis on the topic "Project of development of intellectual capital of the enterprise" contains 96 pages, 21 tables, 18 figures. The list of links includes 30 items.

The purpose of the work is to study the theoretical foundations and develop practical recommendations for the development of intellectual capital of the enterprise.

The object of research is the development of intellectual capital of the enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical principles and practical recommendations for designing the development of intellectual capital LLC "Pinta House".

"Pinta House" Limited Liability Company was selected as the basis for the study.

The research methods. The diploma work of the first (bachelor's) level of higher education is carried out on the application of general and special research methods: statistical analysis, systematization and generalization, the method of management diagnostics and others.

The results of work. Based on the results of the study, a project was developed to develop the intellectual capital of the enterprise, which provides for the development of a program for the adaptation of new employees, the creation of the program "Your idea", training program and obtaining patents for new products.

Recommendations for the use of work results. The practical significance of the study is to develop a project for the development of intellectual capital of the enterprise, the implementation of which can help LLC "Pinta House" to increase the efficiency of intellectual capital management, as well as increase profits, improve corporate culture, increase competitiveness.

The results of research implementation. The developed measures to increase the innovation and investment attractiveness of the enterprise were submitted to the management of the enterprise, which recognized the possibility of their practical application.

Key words: *intellectual capital, human capital, structural capital, innovations, development.*

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність та значення інтелектуального капіталу в діяльності підприємства	11
1.2 Підходи до розвитку інтелектуального капіталу підприємства.....	19
Висновки до розділу 1	32
2 ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПІНТА ХАУС»	34
2.1. Економіко-управлінська характеристика ТОВ «Пінта хаус».....	34
2.2 Аналіз інноваційної діяльності та забезпеченості інтелектуальним капіталом підприємства ТОВ «Пінта хаус»	48
2.3 Обґрунтування необхідності розвитку інтелектуального капіталу підприємства ТОВ «Пінта хаус».....	59
Висновки до розділу 2	68
3 ПРОЕКТУВАННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПІНТА ХАУС»	71
3.1. Розроблення проекту розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус»	71
3.2 Оцінювання ефективності реалізації запропонованого проекту.....	81
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

На сучасному етапі економічних відносин суттєвий вплив на розвиток світової економічної системи має поява нової рушійної сили цивілізації, яка є інформацією, накопиченою у формі знань. Ось чому сьогодні ефективність світової економіки стає більшою мірою залежною від розвитку високотехнологічного виробництва, обсягу інтелектуального капіталу та рівня інвестицій у нього.

У зв'язку із збільшеним в останні роки увагою до збільшення частки розумових функцій людини у виробництві, до інтелектуалізації праці, тобто до процесу постійного збагачення знаннями, формування інтелектуальною значимого досвіду і використання інтелектуальних здібностей, закономірно виникає і інтерес до такого поняття, як «інтелектуальний капітал». Особливої актуальності дане поняття набуває з появою наукомістких і високотехнологічних виробництв, так як зізнається необхідною складовою їх успішного функціонування, підвищення ефективності діяльності і розвитку.

Не викликає сумніву той факт, що високотехнологічні та наукомісткі виробництва складають основу інноваційної економіки. Сучасна економіка характеризується ускладненням продукції, а випуск більш складної продукції ґрунтується на професійних знаннях та інформації. Знання та інформація в цих умовах набувають особливого значення, а вони, в свою чергу, є складовими елементами інтелектуального капіталу як окремого працівника, так і всієї організації в цілому.

Мета роботи — дослідження теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку інтелектуального капіталу підприємства..

Для виконання поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

— дослідити сутність та значення інтелектуального капіталу в діяльності підприємства;

- визначити підходи до розвитку інтелектуального капіталу підприємства;
- надати економіко-управлінську характеристику ТОВ «Пінта хаус»;
- проаналізувати інноваційну діяльність та забезпеченість інтелектуальним капіталом підприємства;
- обґрунтувати необхідність розвитку інтелектуального капіталу підприємства;
- розробити проект розвитку інтелектуального капіталу підприємства;
- оцінити ефективність реалізації запропонованого проекту.

Об’єктом дослідження є розвиток інтелектуального капіталу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та практичних рекомендацій з проектування розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус».

Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Пінта хаус».

Теоретичною базою дослідження є результати теоретичних, дослідницьких, дослідно – аналітичних і прикладних розробок, прогнозів вітчизняних і закордонних експертів, вчених і фахівців у сфері управління інтелектуальним капіталом.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Для опрацювання теоретичних матеріалів, а також статистичних даних використовувалися метод логічних узагальнень, абстрактно – логічний метод, методи групування, фінансово – економічний аналіз.

Практична значущість дослідження полягає у розробці проекту з розвитку інтелектуального капіталу підприємства, реалізації якого може допомогти ТОВ «Пінта хаус» підвищити ефективність управління інтелектуальним капіталом підприємства, а також збільшити обсяги прибутку, покращити корпоративну культуру, підвищити конкурентоспроможність підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення інтелектуального капіталу в діяльності підприємства

Поняття «інтелектуальний капітал» користується в сучасному світі все більшою популярністю. У науковій літературі можна почути думку, що словосполучення «інтелектуальний капітал», під яким малася на увазі інтелектуальна діяльність, вперше було використано Джоном Кеннетом Гелбрейт в 1969 р в листуванні з Міхалом Калецький. Дж. Гелбрейт та визнається автором терміну «інтелектуальний капітал».

У своїх працях Дж. Гелбрейт, розмірковуючи про взаємозв'язок влади і капіталу, вказує на те, що влада в новому індустріальному суспільстві належить новому фактору виробництва - сукупності людей, що володіють різноманітними технічними знаннями, досвідом і здібностями, в яких потребує сучасна промислова технологія і планування. Ця сукупність людей охоплює численне коло осіб - від керівників сучасного промислового підприємства до основної маси робочої сили - і включає в себе тих, хто володіє необхідними здібностями і знаннями [1].

Сутність і структура інтелектуального капіталу організації. Так як інтелектуальний капітал визнається одним з важливих ресурсів сучасних організацій, що забезпечують їх конкурентоспроможність, необхідно докладніше розглянути загальновизнані підходи (деякі з них навіть можна назвати класичними) до визначення його сутності та структури.

Визнані піонери в вивченні інтелектуального капіталу Лейф Едвінссон і Майкл Мелоун вдаються до метафори, щоб дати наочне уявлення про його значення для організації [2], порівнюючи організацію з живим організмом - деревом (рис. 1.1). Виходячи з наочного уявлення, автори [2] стверджують, що

інтелектуальний капітал - це коріння організації, приховані умови розвитку, що криються за видимим фасадом її будівель і товарного асортименту.

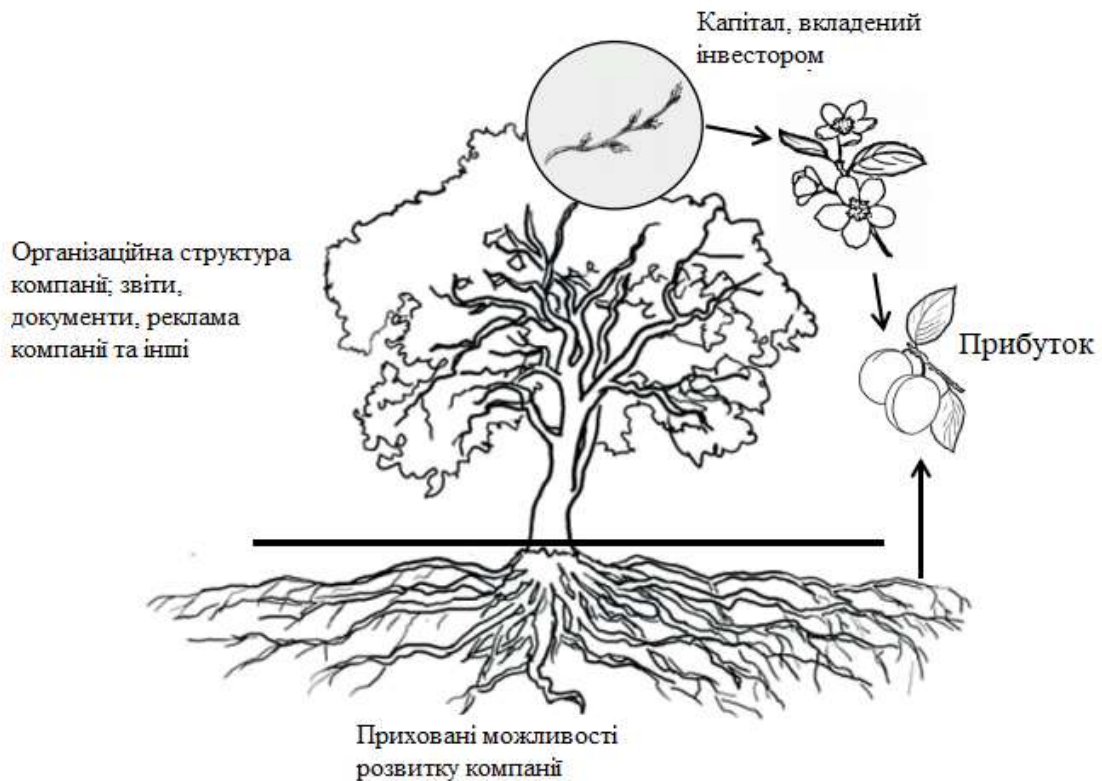


Рисунок 1.1 – Наочне представлення значення інтелектуального капіталу для організації

Джерело [2]

До прихованих умов розвитку організації відносяться дві групи факторів: людський і структурний капітал (рис. 1.2), які є складовими інтелектуального капіталу (рис. 1.3).

Категорії інтелектуального капіталу, на думку Л. Едвінссона і М. Мелоуна, застосовні не тільки до комерційних організацій, а й до некомерційним, а також до військових установ і навіть до урядів.

Існують і інші підходи до розглянутого поняття, наприклад, підхід, запропонований Томасом Стюартом. У своїй роботі [3, с. 82] Т. Стюарт вивчає особливості інтелектуального (розумового) праці та визнає знання головним

джерелом вартості на ринку праці («ринки праці винагороджують тих, хто працює головою, і дають ляпанця тим, хто цього не робить»).

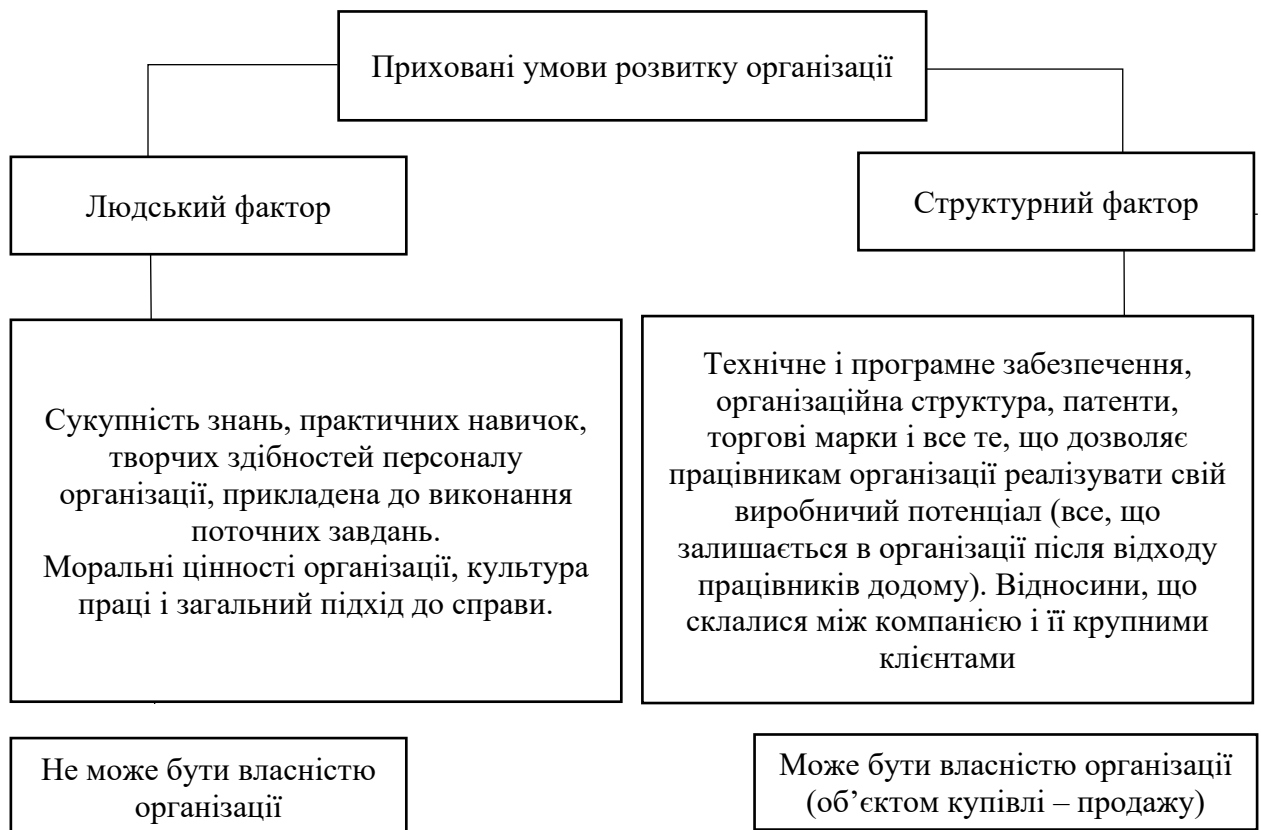


Рисунок 1.2 – Приховані умови розвитку організації

Джерело [2]



Рисунок 1.3 – Складові інтелектуального капіталу

(складено автором)

Інформація та знання відрізняються від грошових, природних, трудових і технічних ресурсів. На відміну від інших ресурсів, особливості знань полягають в їх удосталь.

«Інтелектуальна енергія корпорації» включає два види інтелектуального капіталу (інтелектуальних активів):

- 1) «експертиза» - постійна сукупність спеціальних знань і професійного досвіду, супутня будь-якого завдання, людині або організації;
- 2) інструменти збільшення сукупності знань.

Т. Стюарт вказує, що головний сенс його книги «Інтелектуальний капітал. Нове джерело багатства організацій» полягає в твердженні, що «інтелектуальний капітал в століття інформації перевищує фінансовий капітал». Т. Стюарт, використовуючи схему Хьюберта Сент-Онжа і Лейфа Едвінссона, запропонував в структурі інтелектуального капіталу (цих взаємопов'язаних видів «інтелектуальної енергії корпорації») розглядати три складові - людський, структурний (організаційний) і споживчий капітал.

Інтерес представляє також підхід Енні Брукінг, яка вважає, що інтелектуальний капітал має давню історію існування: «він з'явився, коли перший бродячий торговець встановив хороші відносини з покупцем» - «добре ім'я» [4, с. 30]. Неможливо не погодитися з твердженням автора, що сучасні компанії не можуть функціонувати без нематеріальних переваг, їх наявність підсилює конкурентні переваги, що дозволяє їх вважати активами. Виходячи з цього, під Інтелектуальні капіталом Е. Брукінг пропонує розуміти термін, використовуваний для позначення нематеріальних активів, без яких компанія не може існувати в сучасному світі.

Структура інтелектуального капіталу організації, представлена Е. Брукінг, складається з чотирьох частин: ринкові активи, інтелектуальна власність як актив, людські та інфраструктурні активи (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Структура інтелектуального капіталу організації

Джерело [2]

Ринкові активи - це нематеріальні активи, пов'язані з ринковими операціями, які забезпечують компанії конкурентні переваги у зовнішньому середовищі. Власність, яка придбана як результат розумової діяльності і захищена законодавчо, вважається інтелектуальною.

Інтелектуальна власність як актив (інтелектуальні активи) є важливою складовою успіху будь-якої компанії, особливо компанії, що виробляє технічно складну або інноваційну продукцію.

Людські активи (якості, властиві людям) - це сукупність колективних знань співробітників організації, їх творчих здібностей, умінь вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких і управлінських навичок.

Під інфраструктурними активами маються на увазі технології, методи і процеси, які роблять роботу організації взагалі можливою, вони формують середовище, в якій співробітники організації працюють і спілкуються один з одним [4].

Так само, як і Е. Брукінг, Даніел Андріссен і Рене Тіссен визнають, що в сучасному світі головним ключем до успіху в бізнесі є нематеріальні активи [5]. Автори виділяють п'ять груп нематеріальних активів (intangible assets).

До складу цінних ресурсів і придбань входять: що склалася клієнтська база, торгова марка і імідж, мережа постачальників, інтелектуальний потенціал, володіння стандартами. В якості первинних процесів і процесів управління розглядаються: керівництво і контроль, обмін інформацією та управлінська інформація. Навички і неформалізовані знання включають: ноу-хау і сфери компетенції, а технологія і формалізовані знання - патенти, керівництва та процедури. До області загальних моральних цінностей відноситься орієнтація на споживача, надійність, якість та ін.

Навички і неформалізовані знання є скоріше активами людини. Постійно збільшується число компаній, які намагаються управляти формалізованими знаннями і активно їх використовувати. Здатність перетворити свій інтелектуальний капітал в джерело доходу стає найважливішою умовою успіху. Значний обсяг знань закладений і в первинних (основних) процесах. Планування ресурсів підприємства дозволяє працівникам користуватися цим інтелектуальним капіталом, і багаті на знання компанії все частіше до нього вдаються. Процеси управління також можуть мати вирішальне значення для створення корпоративної культури, яка враховує особливу роль знань.

Автори [7] виділяють наступні основні принципи, на яких має будуватися управління інтелектуальним капіталом на підприємстві (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Принципи системи управління інтелектуальним капіталом

Принцип	Зміст принципу, який вирішує проблему управління інтелектуальним капіталом
Принципи системності, всебічності та науковості	Забезпечується взаємозв'язок елементів інтелектуального капіталу, знижується складність розробки його структури та методів управління, обґрунтовуються показники ефективності системи управління
Принцип нових завдань	Цей принцип полегшить вибір найбільш перспективних ідей, які будуть запропоновані.
Принцип єдності бази знань	Створення бази знань усередині компанії, засноване на цьому принципі, підвищить рівень інформаційної грамотності працівників, з'явиться інструмент для зберігання та обліку всіх складових інтелектуального капіталу
Принцип синергії	Принцип нелінійності дозволяє розглядати управління інтелектуальним капіталом з різних сторін і визначати всі можливі шляхи розвитку. Принцип відкритості дозволить вирішити проблеми із зберіганням та передачею інформації серед працівників
Принцип єдності командування та колегіальності	Виходячи з цього принципу, можна уникнути проблем при розподілі функцій та відповідальності, а також при прийнятті найважливіших рішень.

Джерело [7]

Оцінка інтелектуального капіталу підприємства дає можливість:

- враховувати невлімові активи підприємства, завдяки яким можна справедливо оцінити вартість організації;
- виявити невикористані резерви і чинники розвитку;
- підвищити інноваційну діяльність підприємства;
- підвищити ефективність управління інтелектуальним капіталом;
- отримати більш точну інформацію і збільшити привабливість підприємства для інвесторів;
- при необхідності змінити умови праці працівників з метою більш повного розкриття їх потенціалу.

Необхідно відзначити, що інтелектуальний капітал складно виміряти. В першу чергу це пов'язано з невлімовою природою інтелектуального капіталу

як такого. По-друге, в даний час не існує єдиного стандарту для оцінки інтелектуального капіталу.

Інтелектуальний капітал є ключовим для інновацій підприємства. Це багато в чому визначає здатність підприємства вирішувати проблеми в цій галузі. Таким чином, інтелектуальний капітал є відправною точкою для інновацій.

Отже, відповідно до стану інноваційного потенціалу, можна зробити висновок про ефективність управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Необхідно проаналізувати внутрішнє середовище підприємства з позицій інноваційного потенціалу:

- сформулювати характеристики всіх компонентів, призначених для реалізації інноваційних цілей; характеристики припускають як кількісні, так і якісні;
- визначити різницю між фактичним та стандартним значенням показників;
- на основі SWOT-аналізу сформулювати заходи щодо зміни інноваційної активності всіх компонентів процесів, отже, внутрішня система характеризується, з одного боку, показниками ресурсів, а з іншого, функціональними. Перша група показників корелює з потенціалом організації, тобто її ресурсами в широкому розумінні. Такі параметри характеризуються зносом, запасом міцності технічних компонентів, персоналом та фінансовими можливостями. Друга група показників характеризує ефективність використання наявних можливостей.

Аналіз інноваційної діяльності підприємства проводиться відповідно до наступного комплексу дій:

- розгляд наслідків системи управління;
- моніторинг параметрів навколишнього середовища;
- облік стану внутрішніх параметрів;

- ідентифікація параметра з негативним станом;
- виявлення взаємозв'язку між показником із негативним станом та іншими параметрами;
- оцінка потенціалу в інноваційній сфері [11].

Отже, існує важливий взаємозв'язок між управлінням інтелектуальним капіталом підприємства та інноваційною діяльністю.

1.2 Підходи до розвитку інтелектуального капіталу підприємства

Сучасна економіка характеризується різким загостренням конкуренції підприємств, спричиненою процесами глобалізації, вільним переміщенням капіталу та робочих ресурсів, зростанням диверсифікації споживчих потреб, скороченням життєвого циклу товарів та різким збільшенням роль факторів науково-технічного прогресу у забезпеченні економічного зростання як окремих підприємств, так і національних економік загалом.

За цих умов успіху на ринку досягають насамперед ті підприємства, які здатні швидко та ефективно привести внутрішні можливості розвитку у відповідність із зовнішніми, що генеруються макро- та мікросередовищем. Це передбачає оцінку внутрішніх можливостей підприємства та порівняння їх із зовнішніми можливостями та загрозами, що визначають умови діяльності на конкретних ринках. Як показує міжнародний досвід, основним засобом досягнення вказаної відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім є інновації. Вони є природним засобом адаптації до змін у діловому середовищі, забезпечуючи умови для довгострокового виживання та розвитку на ринку.

Джерелом винаходу та виробництва інновацій є суспільство та рівень його інтелектуалізації. Рівень інтелектуалізації суспільства, на наш погляд, чітко представлений Індексом людського розвитку (ІРЛ) - інтегрованим показником, який щорічно розраховується для порівняння між країнами та

вимірювання рівня життя, грамотності, освіти та довголіття як основних характеристик людський потенціал досліджуваної території.

Крім того, як показує досвід управління інтелектуальним капіталом підприємств, конкурентоспроможність останніх в першу чергу залежить не від фінансових та матеріальних ресурсів, які він контролює, а від результату використання інтелектуального капіталу, що накладає відбиток на його відображення в управлінні звітність (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні моделі корпоративної звітності щодо інтелектуального капіталу в Європі

Країни	Модель	Характерні особливості	Переваги
Австрія	Звіт ARC IC	Структуроване представлення цілей, можливостей, процесів для створення нематеріальних та відчутних результатів	Цілісне уявлення про «інтелектуальний статус» та місце організації. Обґрунтування інвестицій у державні дослідження та розробки.
Данія	Датські настанови	Портфоліо інвестицій та результати використання знань. Практичне використання та основні цілі інтелектуального капіталу	Узагальнює інформацію про інтелектуальний капітал для управління та звітності. Містить показники інтелектуального капіталу
Ісландія	Проект PiP	Показники	Узгоджені показники, що полегшують процес порівняльного аналізу.
Іспанія	Модель Intellectus®	Розподіл інтелектуального капіталу за мінімальними компонентами	Адаптований до кожної організації
Франція	IC-dVAL®	Індекс продуктивності та вартість інтелектуального капіталу	Підтримка управління інтелектуальним капіталом та звітності. Підвищення обізнаності про цінність та продуктивність інтелектуального капіталу.

Джерело [12]

З таблиці 1.2 можна зробити висновок, що підприємства європейських країн публікують інформацію про інтелектуальний капітал у своїх річних звітах або в окремих звітах. Однак серйозними недоліками у поданні такої інформації є недостатня порівнянність між фірмами, промисловими підприємствами чи різними роками, а також не існує єдиної методології

управлінської оцінки складових інтелектуального капіталу. Існують такі основні перешкоди для недостатнього фінансування досліджень та розробок, а саме відсутність фінансових ресурсів, знань, людського капіталу та управління інноваціями.

Тому впровадження звітності про інтелектуальний капітал у практику роботи вітчизняних підприємств усуне зазначені вище перешкоди.

Крім того, у Європі звіт про інтелектуальний капітал розглядається як інструмент для вимірювання, управління ним та демонстрації привабливості підприємства для інвестицій. Більше того, такий звіт зазвичай подається як доповнення до традиційної звітності (внутрішнього управління або зовнішньої фінансової). Більш детальний звіт про інтелектуальний капітал готується для внутрішніх потреб, насамперед для управління та демонстрації персоналу підприємства з метою консолідації зусиль команди. Скорочений звіт, який не містить інформації, яка не підлягає безкоштовному розповсюдженню, може бути підготовлений до публікації з метою залучення інвестицій або розповсюдження серед потенційних інвесторів.

Отже, світовий досвід управління інтелектуальним капіталом підприємств вказує на його основні проблеми, які полягають у неоднозначному тлумаченні сутності інтелектуального капіталу, невизначеності динаміки розвитку інтелектуального капіталу, шляхів формування організаційно-економічного механізму управління та визначення напрямів забезпечення ефективного функціонування інтелектуального капіталу, методів його вимірювання, а також особливостей інтелектуального капіталу залежно від типу економічних умов ведення бізнесу.

Серед основних підходів до оцінки інтелектуального капіталу можна розглянути підходи Т. Стюарта, Е. Брукінг, Б.Б. Леонтьєва. Інтерес до них викликаний тим, що їх можна модифікувати та використати для оцінки інтелектуального капіталу у відповідності зі специфічними особливостями діяльності кожної конкретної організації.

Так, наприклад, Т. Стюарт стверджує, що «людський, структурний і споживчий капітал не має речової форми, а відображає знання як джерело багатства - і в той же час стосується речей, які ділові люди можуть торкнутися і навіть обійняти» [3, с. 307]. Автор пропонує способи вимірювання нематеріальних активів відповідно до такими областями, як:

1) Інтелектуальний капітал в цілому - підрахувати різницю між ринковою оцінкою компанії і обліковою вартістю основних фондів, але при цьому для достовірності показників треба дивитися не на абсолютну величину, а на співвідношення двох величин (для порівняння однотипних компаній або фінансових показників однієї і тієї ж компанії за різні роки), розрахувати коефіцієнт Тобіна і використовувати метод розрахункової вартості нематеріальних активів (CIV);

2) Людський капітал - критерії оцінки: інновації, ставлення співробітників до роботи, трудовий стаж, плинність кадрів, досвід, навчання, вивчення якісних характеристик (за запропонованим Т. Стюартом списку в його книзі [3]) і банк знань (наукові розробки, вміння і навички, списки споживачів, професійну майстерність і т.п.);

3) Структурний капітал - критерії оцінки: оцінка банків знань, оборотність оборотного капіталу, тягар бюрократії (визначається, чи не перешкоджають організаційні системи взаємодії працівників компанії і споживачів), вартість конторських роботи;

4) Споживчий капітал - способи оцінки: задоволеність клієнта, вигода від співпраці, «вартість» постійного споживача.

В результаті Т. Стюарт пропонує для оцінки використовувати навігатор інтелектуального капіталу (рис. 1.5).

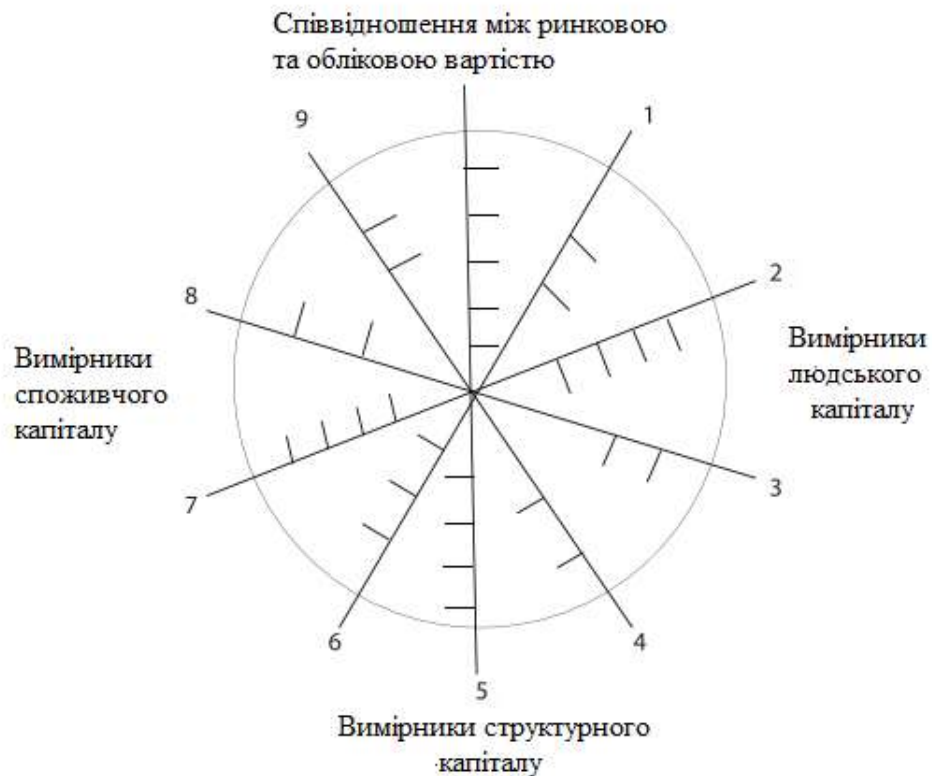


Рисунок 1.5 – Навігатор інтелектуального капіталу

Джерело: [3]

Параметри (радіуси):

- 1 - оновлюваність операторів знань;
- 2 - частка нової продукції в загальному обсязі продажів;
- 3 - ставлення співробітників до роботи;
- 4 - розрахункова вартість заміни бази даних;
- 5 - оборотність оборотного капіталу;
- 6 - відношення продажів до продажів наукомісткої продукції, загальні та адміністративні витрати;
- 7 - рівень задоволеності замовника;
- 8 - вірність торгової марку;
- 9 - відсоток утримання споживачів.

Поперечні риси на лініях - шкали, які можуть бути різними: одна шкала відображає відсотки, друга - абсолютні величини, третя - співвідношення і т.д. Оцінка інтелектуального капіталу з допомоги навігатора передбачає позначку на осях шуканих показників і з'єднання їх лініями. Таким чином, всередині отриманого багатокутника міститься «інформація» про те, що «ви маєте, а за його межами - то, що хотіли б мати» [3, с. 339].

Унікальність навігатора Т. Стюарта полягає в тому, що він відображає не тільки отримані результати проведеної оцінки інтелектуального капіталу, але і вказує напрямки, в якому організації необхідно розвиватися, а також виявляє «аномалії», що вимагають негайного вивчення [3, с. 340]. Перераховані вище параметри можна змінювати в залежності від визначених для кожної конкретної організації критеріїв оцінки інтелектуального капіталу відповідно до специфіки її діяльності.

Створення інтелектуального капіталу - це процес, який постійно оновлюється, отже, на початку цього процесу здійснюється:

- підбір працівників;
- організація співпраці;
- взаємодія та обмін знаннями між працівниками;
- ідеї розвиваються;
- створено продукти інтелектуальної лабораторії.

За ним слідує втілення інтелектуальних продуктів у виробництві продуктів. Це створює надлишкову вартість. Організація в результаті отримує гроші, які знову надходять в обіг, беручи участь у процесі створення інтелектуального капіталу [8].

Найбільш нагальним завданням у цій галузі є вдосконалення механізмів створення та використання інтелектуального капіталу. При управлінні інтелектуальним капіталом виникає цілий ряд питань:

- забезпечити інвестиції у розвиток інтелектуального капіталу;
- отримання певного результату із значною часткою ризику прийняття управлінських рішень у цій галузі;

- швидше оновлення підприємства через швидкі зміни інноваційних процесів;
- координувати різні функції, що беруть участь у цьому процесі;
- питання, пов'язані з патентуванням.

За цих обставин, стратегія сучасних організацій повинна включати розвиток та вдосконалення інтелектуального капіталу, для вирішення цих питань та підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом, необхідно виділити відповідну окрему підсистему. Він покликаний створити в організації умови для повного використання існуючих можливостей для розвитку знань. На основі постійного обміну знаннями, використання відповідних баз даних, складання наявних знань, з'являється можливе досягнення позитивного результату в галузі організаційної діяльності.

Окрема підсистема управління інтелектуальним капіталом, виділена разом із фінансовою, виробничою та іншими системами управління підприємством, призначена для забезпечення виконання ряду завдань.

По-перше, управління інноваційним потенціалом та розвиток співробітників. Рішенням цієї проблеми є створення та розвиток фондів знань; працівники інтелектуальної праці повинні виконувати роботу на основі участі та колективної роботи.

По-друге, управління інформацією та комунікаціями. Необхідною умовою реалізації цього завдання є вдосконалення системи обробки інформації та управління потоком інформації; формування інформаційної бази на базі сучасного програмного забезпечення.

По-третє, формування методологічної основи управління інтелектуальними активами. Це завдання зводиться до регулювання діяльності різних осіб, залучених до розвитку інтелектуального капіталу на основі взаємної координації їх діяльності.

По-четверте, комерціалізація інтелекту основного активу. Пропонується проаналізувати можливості використання результатів цієї діяльності в організації та передачі її третім особам на основі відшкодування.

Таким чином, досягається найбільш ефективне використання цих результатів [9].

По-п'яте, мотивація та особистий підхід. Необхідно вдосконалити систему мотивації та стимулювання творчої діяльності працівників для постійного відтворення інтелектуального капіталу, таким чином вимагається відповідна увага до персоналу, що представляє головну цінність у сфері інтелектуального капіталу.

Слід зазначити, що діяльність з розвитку інтелектуального капіталу не обмежується накопиченням і примноженням знань, кінцевою метою є використання знань, отримання від них, найвищої віддачі для розвитку організації, економіки та суспільства.

Структура управління підприємством повинна забезпечувати найбільш повну віддачу знань, здібностей, можливостей, навичок кожного працівника, що бере участь у процесі створення та управління та інтелектуального капіталу. Виділену підсистему можна сформувати у її відповідний підрозділ, призначений дати вам необхідний результат при вирішенні призначених завдань управління інтелектуальним капіталом підприємства. Один із спеціалістів з управління знаннями Л. Едвінсон писав, що «саме структура організації представляє, що дозволяє працівникам, які працюють зі знаннями, використовувати свої таланти як важіль» [10]. Таким чином, зв'язок функцій управління інтелектуальним капіталом зі структурою організації є важливою обставиною, від якої залежить, наскільки ефективно буде вирішення проблем у цій галузі. Слід зазначити, що в різних галузях існують певні особливості для розвитку Підприємства функціонують за різних умов, які визначають пріоритет певних факторів у розвитку інноваційних процесів для кожного такого підприємства.

На сьогоднішній день для оцінки інтелектуальної власності застосовується велика кількість різних методів, що відрізняються між собою по набору розрахункових показників і якісними характеристиками.

Найпоширеніші методи оцінки К.Е. Свейбі запропонував класифікувати на чотири групи, які розглянуті нижче [13].

Методи підрахунку очок - Scorecard Methods. Ці методи ґрунтуються на показниках, які визначаються за допомогою підрахунків різних очок і балів. Основним недоліком є те, що результати оцінки носять лише інформативний характер і не дозволяють оцінити вартість інтелектуального капіталу в грошовому вираженні.

Метод ринкової капіталізації - Market Capitalization Methods. Дані методи визначають вартість інтелектуального капіталу як різницю між ринковою і балансовою вартістю активів підприємства. Недоліки - умовність визначення інтелектуального капіталу та обмеження виділення з різниці між вартостями таких факторів, як ділова репутація і партнерські зв'язки компанії.

Методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу - Direct Intellectual Capital methods. Сюди входять всі методи, засновані на оцінці окремих елементів інтелектуального капіталу. Після оцінки окремих частин капіталу дається зведена оцінка інтелектуального капіталу компанії і її співробітників.

Методи віддачі на активи - Return on Assets methods. Коефіцієнт рентабельності активів підприємства порівнюється з аналогічним показником, характерним для галузі в цілому. Для обчислення середнього додаткового доходу від інтелектуального капіталу отримана різниця множиться на матеріальні активи компанії. Потім шляхом дисконтування одержуваного грошового потоку дається оцінка вартості інтелектуального капіталу в загальному [14].

Дві останні групи також не позбавлені недоліків. До них можна віднести те, що тут відсутні поділу інтелектуального капіталу, наприклад, програмне забезпечення, база даних і т. Д. Але цей недолік є незначним, так як завдяки кількісній оцінці інтелектуального капіталу даних груп проводиться більш точне оцінювання розміру капіталу, а також ступінь його впливу на діяльність підприємства.

Розглянемо першу методику, розроблену лауреатом Нобелівської премії Джеймсом Тобінім і більш відому як витратний підхід. У розглянутому підході існує два методи оцінки інтелектуального капіталу. Це прямий і непрямий методи.

У прямому методі визначаються всі витрати, необхідні новому власнику підприємства для створення інтелектуального капіталу. Це такі витрати, як пошук працівників, заробітна плата, навчання і т.д. Для використання непрямого методу застосовується коефіцієнт Д. Тобіна.

Якщо коефіцієнт Тобіна більше одного, то об'єкт оцінки має високий інтелектуальний капітал або кадровий потенціал, якщо менше, то, відповідно, рівень інтелектуального капіталу представляється низьким. Даний метод не володіє точністю оцінки, так як тут є деякі обмеження. Також недоліком є те, що в даній методиці враховується вартість нематеріальних активів і оборотних коштів, а, як нам відомо, далеко не всі складові даних статей активу включаються до вартості інтелектуального капіталу. Це є причиною того, що вартісна оцінка даного методу є неточною.

Інший метод носить назву методу капіталізації. Він визначається як різниця ринкової і балансової вартостей.

Третій метод (був запропонований Анте Пулик) - метод інтелектуальної доданої вартості (Value Added Intellectual Coefficient (VAIC)). Даний прийом враховує три показники підприємства:

- додана вартість фізичного капіталу (CEE);
- додана вартість людського капіталу (HCE);
- додана вартість структурного капіталу (SCE).

Формула, запропонована Пулик А., має певні особливості. У даній концепції інтелектуальний коефіцієнт включає в себе додану вартість фізичного капіталу. Згідно автору, більш високе значення даного показника означає, що дана організація краще використовує свою додану вартість внаслідок більшої величини інтелектуального капіталу. Також Пулик вважає, що людський і структурний капітал знаходяться в зворотній залежності: чим

більше доданої вартості створює людський капітал, тим менше її створює структурний, і навпаки.

Підводячи підсумок, можна відзначити, що інтелектуальний капітал має ряд своїх особливостей:

- ефективність інтелектуального капіталу є основним фактором економічного зростання підприємства;
- висока витратність формування і використання інтелектуального капіталу;
- поєднання високих ризиків і високих прибутків від використання інтелектуального капіталу;
- особливості інвестування в інтелектуальний капітал обумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями;
- висока ефективність інвестування в інтелектуальний капітал;
- інтелектуальний капітал є позаоборотним активом;
- використання інтелектуального капіталу контролюється індивідом, незалежно від джерела інвестицій, в його розвиток.

Процес управління інтелектуальною власністю базується на сукупності методичних підходів до управління, основу яких становить системний підхід і який деталізується за допомогою використання інноваційного, інформаційно-відтворювального, процесного і маркетингового підходів.

Механізм управління інтелектуальним капіталом повинен передбачати раціональне поєднання відповідних методів управління, що, в свою чергу забезпечить реалізацію функцій інтелектуального капіталу і досягнення поставлених цілей. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом як система повинен мати структуру, яка б визначала сталі зв'язки і відносини всередині нього, а також основні напрями управлінських впливів, що забезпечувало б цілісність механізму і його тотожність самому собі [15, с. 129]. Отже, обґрунтування структури механізму є одним з ключових завдань розробки його загальної концепції (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Підсистеми управління інтелектуальним капіталом підприємства
Джерело [15]

У залежності від пріоритету того чи іншого елемента управління інтелектуальною власністю виділяють [16]:

— Інноваційний методологічний підхід. В основі лежить твердження про те, що конкурентна перевага можна досягти тільки в результаті винахідницької активності і постійного впровадження нових технологій, тому управління слідують здійснювати з урахуванням першорядності новаторського елемента. Основним джерелом витрат в цьому випадку стане фінансування інновацій.

— Інформаційно-відтворювальний підхід. Прихильники цього типу керівництва вважають, що в сучасному світі чільну роль займає унікальна інформація і обмін інформацією, слідчо, успіх управління інтелектуальною

власністю залежить від грамотного використання актуальних інформаційних ресурсів. Відповідно в пріоритеті забезпечення режиму комерційної таємниці на підприємстві.

— Маркетинговий методологічний підхід, згідно з яким, в кінцевому рахунку фактор, що визначає прибутковість підприємства - це інтерес споживача. Так як покупець приймає рішення купувати товар чи ні, і стратегію управління варто визначати, акцентуючи увагу на бажаннях і зацікавленості споживача.

— Процесний підхід. Прихильники використання цього типу управління вважають, що створення і використання інтелектуальної власності являє собою взаємопов'язаний процес і необхідно враховувати всі його етапи.

— Системний методологічний підхід. Відповідно до цього методу управління інтелектуальною власністю є комплексом різноспрямованих заходів, і до досягнення позитивного результату призведе спільне використання елементів системи.

Детальний аналіз перерахованих підходів дозволяє зробити висновок про найбільшій ефективності таких методів управління інтелектуальною власністю як процесний і системний. Подібне твердження ґрунтується на тому, що при застосуванні інших варіантів керівництва на чільне процесу ставиться будь-якої один фактор (інноваційний, інформаційний або споживчий) і це бачиться не цілком вірним.

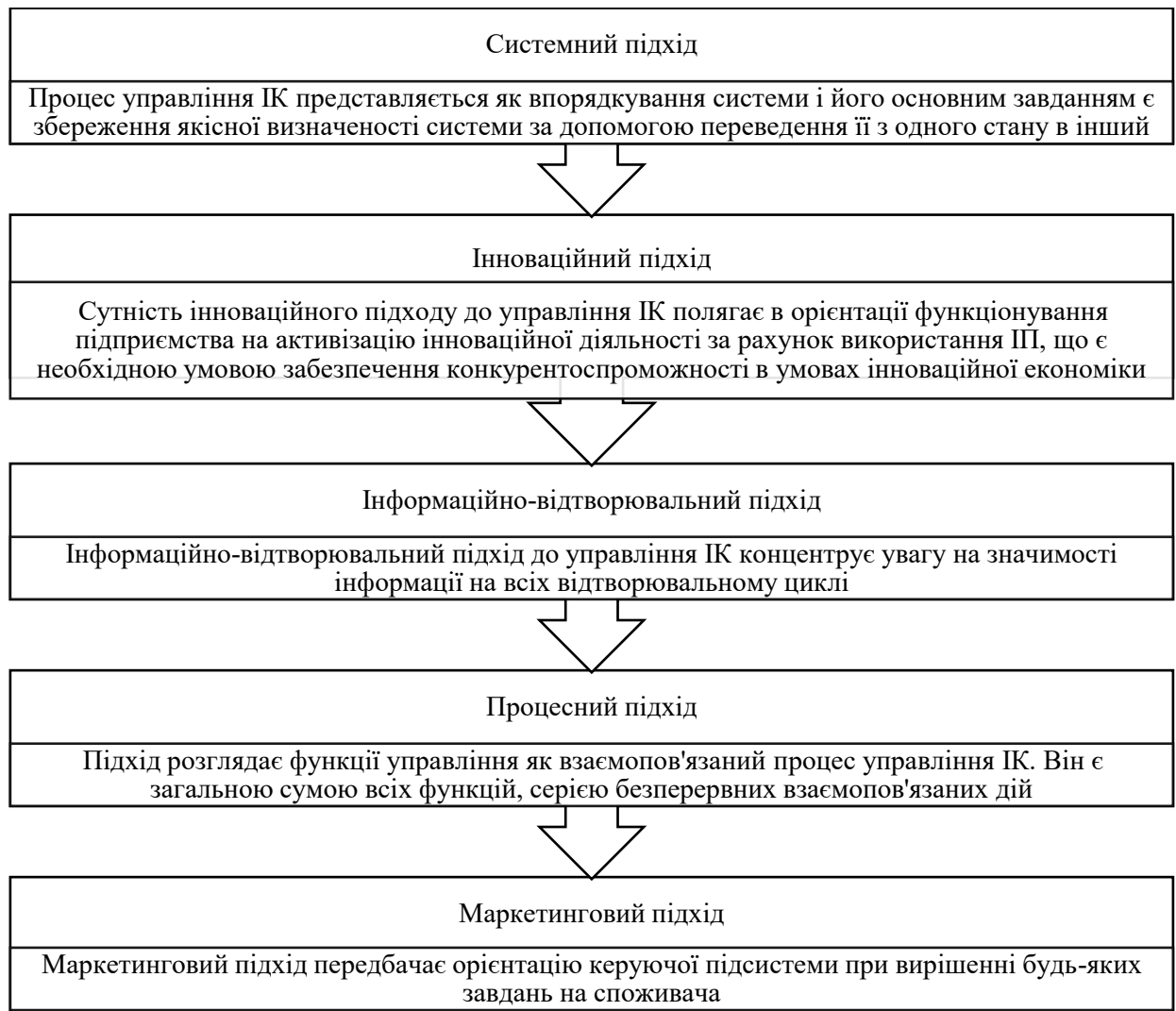


Рисунок 1.7 – Підходи до управління інтелектуальним капіталом

Джерело [17. с.77]

Висновки до розділу 1

Підводячи підсумок, можна зазначити, що інтелектуальний капітал є різнобічним явищем, яке виникає в результаті взаємодії людського, організаційного, емоційного капіталу та відносин капіталу, що призводить до набуття нових знань та збільшення інновацій на всіх рівнях економіки.

Інтелектуальний капітал має вирішальне значення для розвитку будь-якого підприємства, оскільки він включає працівників та знання, якими вони володіють. Для підприємства важливо забезпечити збереження та відтворення інтелектуального капіталу, щоб забезпечити довгострокову

конкурентоспроможність. Управління інтелектуальним капіталом спрямоване на його розвиток. Отже, відповідно до динаміки його елементів, досягнуті результати можуть певною мірою судити про ефективність діяльності підприємства в цілому.

Управління інтелектуальним капіталом повинно базуватися на відповідній стратегії, оскільки його елементи є ключовими для зміцнення позицій підприємства на ринку. Ефективна організація діяльності з управління інтелектуальним капіталом можлива з виділенням відповідної підсистеми.

Це дозволить організації оптимізувати всі необхідні процеси та накопичити все необхідне для отримання результату за певний проміжок часу. Слід також врахувати, що всі ці зміни потребуватимуть змін на «вході» організації, в її механізмі. Тільки так і завдяки цьому інтелектуальна сила може бути перетворена на рушійну силу.

2 ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПІНТА ХАУС»

2.1. Економіко-управлінська характеристика ТОВ «Пінта хаус»

Наприкінці 2012 року була зварена перша варка пива на пивоварні компанії «Пінта Хаус». Компанія викупила молочний завод, який простоював, повністю його перебудувавши. На обладнанні від фірми «Кий-пиво» (варочник на 3300 л.) вариться пиво Родбрау, яке можна придбати в багатьох точках Києва.

Таблиця 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Пінта хаус»

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
1. Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Пінта хаус» ТОВ «Пінта хаус»
2. Дата реєстрації підприємства. Номер реєстраційного свідоцтва з найменуванням органу, що зареєстрував підприємство.	19.04.2011
3. Адреси підприємства: юридична Адреса підприємства	Україна, 04112, місто Київ, ВУЛИЦЯ АКАДЕМІКА ГРЕКОВА, будинок 3 Україна, Київська область, Броварський район, с. Пірново, вул Київська 15
4. Код ЄДРПУ	37616843
5. Вид діяльності (основний), (код галузі)	11.05 — Виробництво пива 46.34 — Оптова торгівля напоями 46.90 — Неспеціалізована оптова торгівля
6. Організаційно-правова форма підприємства	ТОВ
7. Форма власності, частка держави (суб'єкта Федерації) у капіталі, %	Недержавна власність
8. Керівництво	Керівник – Комар Ігор Едуардович Бухгалтер – Кучеренко Вікторія Степанівна

Джерело [18]

Пиво вариться під керівництвом чеха Пшемислава Брожа, технолога рівненського заводу «Рівень». Станом на 2013 рік в наявності був тільки один сорт верхового бродіння Родбрау сілвер, на заплановано було виробництво напівтемного Родбрау голд, і, в майбутньому, темний сорт з робочою назвою Родбрау блек. Для виробництва пива використовується різний солод (німецький пшеничний, Куп'янський), вода своя, з артезіанської свердловини глибиною 72 м., Дріжджі французькі. Пиво розливається в кеги 30 л., Назву отримало від загальнослов'янської Бога Рода, творця всього живого і сущого.

Кінцевим бенефіціарним власником та керівником ТОВ «Пінта хаус» є Комар Ігор Едуардович, його внесок до статутного фондту становить 255500 грн, тобто 51%. Серед інших засновників підприємства є Васильєв Олександр Леонідович, Каменичний Ігор Давидович та Кравченко Кирило Миколайович, усі вони мають однакову частку в статутному фонді товариства – 16,3% або 81500 грн. отже, статутний капітал товариства складає 500000 грн.

«Пиво для мене це - життя!» - не замислюючись, практично в один голос відповідають на пропозицію продовжити фразу про хмільний напій власники пивоварні Rodbrau Олександр Васильєв і Кирило Кравченко.

Натхнення створити власний пивоварний завод засновники відчули, читаючи літературу про крафтовий рух в Америці і Європі, про розвиток пивоваріння. Так виникла ідея здійснити подібну революцію в Україні. Після того, як вони проаналізували роботу всіх діючих на той момент пивоварних заводів, зрозуміли, що максимально наближалися до філософії крафту невеликі регіональні пивоварні, які варили живе пиво. Унікальних рецептур, незвичайних сортів у них, не було, як не було в пріоритеті і якості. Працювали такі пивоварні за принципом: «взимку виживаємо, влітку продаємо всім».

Задумуючи свій завод, засновники ТОВ «Пінта хаус» зробили ставку саме на якість, адже вони хотіли створити чесне пиво, зварене за світовими класичними рецептами, без пастеризації, без хімічних добавок, пиво, яке радикально відрізнялося б від того, що існувало на українському ринку [19].

Основним видом діяльності підприємства є 11.05 Виробництво пива, другорядними [18]:

46.34 Оптова торгівля напоями;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Відповідно до експрес аналізу системою YouControl, ТОВ «Пінта хаус» має найвищий показник – А, тобто особливих сигналів не виявлено.

Потужність заводу ТОВ «Пінта хаус» дозволяє виробляти 9 тонн пива на добу. Спочатку було заплановано розлив тільки в кеги, в яких пиво зберігалось протягом 21 дня. Тому і географія продажів замислювалася локальна - не було мети досягти бізнес-моделі промислових заводів і побудувати 100-відсоткову дистрибуцію [19].

Пивоварня ТОВ «Пінта хаус» більше відома як Родбрау, адже саме під такими назвами вариться продукція підприємства. на сьогоднішній день портфельний асортимент компанії значно розширився і представлений не лише пивом Родбрау, а й багатьма іншими відомими сортами, а реалізація товару відбувається в багатьох мережах алкогольних магазинів, барів та супермаркетів у місті Київ.

У власності ТОВ «Пінта хаус» знаходиться одна торгова марка «Rodbrau», дата реєстрації знаку – 13.05.2013, номер заявки: m201222493, очікувана дата закінчення строку дії свідоцтва – 26.12.2022.

Перший сорт мікропивоварні «Пінта хаус» або «Родбрау», яка з'явився 8 років тому і завоював багато шанувальників легких елів. Це пиво відмінно втамовує спрагу в жарку погоду, добре підходить для перегляду футболу, - адже можна випити не один келих і відмінно себе почувати.

Таблиця 2.2 – Продуктовий портфель ТОВ «Пінта хаус»

№ п/п	Назва	Вміст алкоголю	Щільність пива	Гіркота	Особливості	Тип
1	Rodbrau Silver	3,7%	11%	14,7	Світле	Кельш
2	Rodbrau Gold	4,5%	13%	33,3	Напівтемне	бельгійський червоний ель
3	Rodbrau Black	4%	12%	24,7	Темне	шотландський темний ель
4	Rodbrau Bronze	5,2%	14%	21,7	Світле	Американський Ель
5	Rodbrau Blanche	4,3%	13	13,3	Світле	білий пшеничний ель
6	Дросель	8,45%	19,5%	30	Світле,	бельгійський голден ель
7	2-ale	7,5%	17	21	Темне	бельгійський дюбель
8	3-ale	8,45%	19	32	Світле	бельгійський тріпель
9	Коко-Брюле	5%	14,3	18	Темне	Авторське пиво
10	Bier de Garde 2.1.0 темне	6,7%	16	20	Темне	Зварено за Французьким рецептом довгого зброджування
11	Бритва (Bruit IPA)	6,6%	13	15	Світле	насухо зброджений ель
12	Тропікана	6,8%	15	50	Світле	ІПА
13	Хмільна Мері	6%	15	10	Червоне	яскраво-червоний ель
14	Амбар	6,5%	15	40	Червоне	американський амбер ель
15	Норд-Рейн	5%	13	30	Напівтемне	дюссельдорфський Альтбір
16	Ендорфін IPA	7,3%	16	58	Світле	ІПА
17	Копчений Санта	4,2%	14	24	Темне	авторський ель
18	Брюн	6,4%	14,5	22	Темне	бельгійський браун ель
19	Ельдорадо	5,6%	13	30	Світле	американський ель "Атлантик"
20	Бельгійський амбер ель Гранат	5,5%	13,5%	38	Червоне	Бельгійський ель
21	Віденське	4%	11	12	Світле	віденський лаге
22	Шарль де Костер	5%	13	30	Світле	бельгійський Пейлі ель
23	WEE HEAVY	6,3%	16,8	18	Темне	ель в шотландському стилі

Складено автором на основі [20, 21, 22]

Rodbrau Silver - світлий легкий ель типу «Кельш». У виробництві використовуються ячмінний і пшеничний солод. Колір солом'яний, в ароматі присутні ноти фруктів і квітів, добре виражений «dry hop». У смаку приємні пшеничні ноти, квіткові, ніжна гірчинка округлює пиво [20].

Впродовж своєї історії пивоварня Родбрау (ТОВ «Пінта хаус») створила багато різних видів пива, продуктивний портфель бренду налічує більш як 25 видів товарів. Розглянемо детальніше продукцію мікропивоварні.

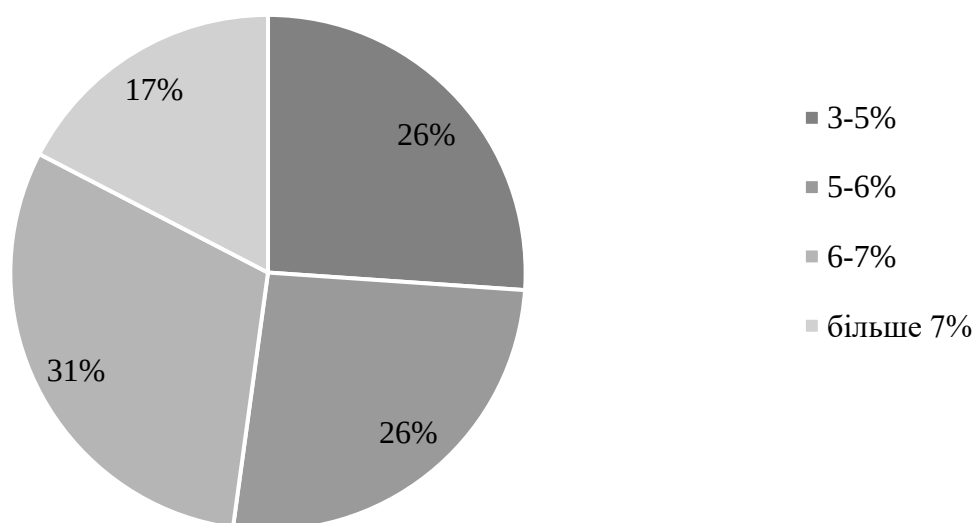


Рисунок 2.1 – Структура продукції за вмістом алкоголю
(складено автором)

Як бачимо, структура продукції за вмістом алкоголю є рівномірно розподіленою, так, пиво з міцністю від 3 до 5 відсотків, тобто найбільш легке, складає 26%, тобто 6 позицій, серед яких 3 товари під назвою Rodbrau. Пиво за середньою міцністю також складає 26% і представлене різними видами елю. Найбільшу частку продукції становить пиво з міцністю від 6 до 7 відсотків, в наявності 7 позицій, тобто 31%. Найменша частка приходить на продукцію з високим вмістом алкоголю, більше 7%, вона складає 17%, тобто 4 позиції. Найміцніше пиво компанії це Дросель – 8,45% та 3-ale – 8,45%.

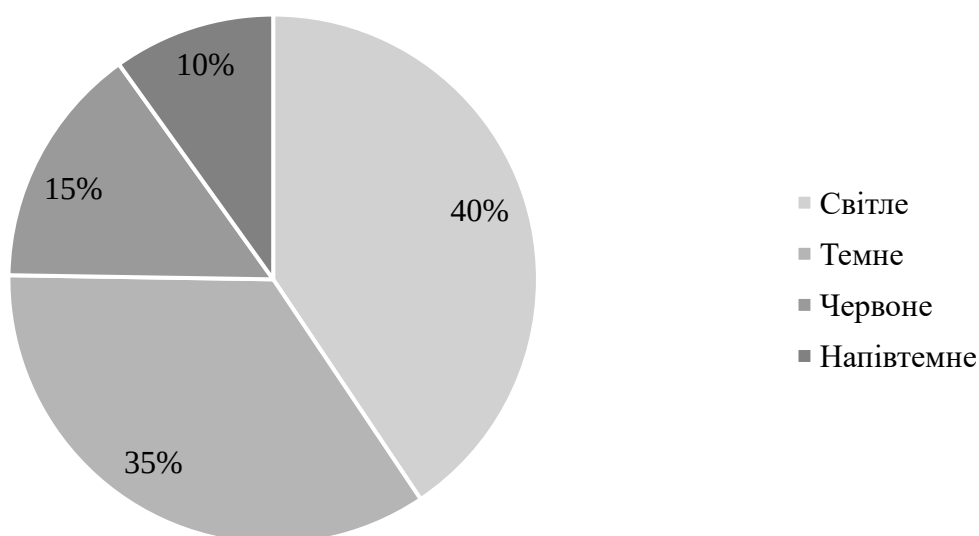


Рисунок 2.2 – Структура продукції компанії за кольором напою
(складено автором)

Отже, з рисунка 2.2 видно, що найбільша частка 40%, а саме 11 найменувань, припадає на світле пиво, серед якого кельш, різновиди елю, бельгійський тріпель, ІПА та пшеничний лагер. Також не менш значну долю становить темне пиво – 35% або 7 найменувань пива, найбільша кількість позицій це різновиди елю, а також бельгійський дубель та авторське пиво. На третьому місці за часткою знаходиться червоне пиво – 15%, це бельгійський ель, яскраво – червоний ель та американський ель. Найменша доля припадає на напівтемне пиво, лише 2 позиції або 10%, це бельгійський ель та дюссельдорфський Альтбі.

Як видно з таблиці 2.2 найбільша кількість найменувань продукції це різновиди елю. При виготовленні елю використовується метод верхнього спиртового бродіння. Температура бродіння елю коливається між 15 і 24 ° С, оскільки більш легкі дріжджі воліють бути в теплі. Бродіння при більш високих температурах, що супроводжується інтенсивним виділенням різних ефірних з'єднань і природних ароматизаторів, робить ель більш яскравим і насиченим, хоча менш стабільним і контрольованим, ніж лагер. Крім того, завдяки все тому ж тепловому фактору, процес первинного дозрівання елю

відбувається набагато швидше, ніж у випадку з лагером. Триває воно в середньому від двох тижнів до двох місяців. Класичний ель, на відміну від лагер, не піддається пастеризації або фільтрації Тому він продовжує бродити, як кажуть англійці, до останньої краплі. Такий «живий» напій має незрівнянно більш яскравими і індивідуальними смаковими якостями, але термін його придатності обмежений кількома днями [23].

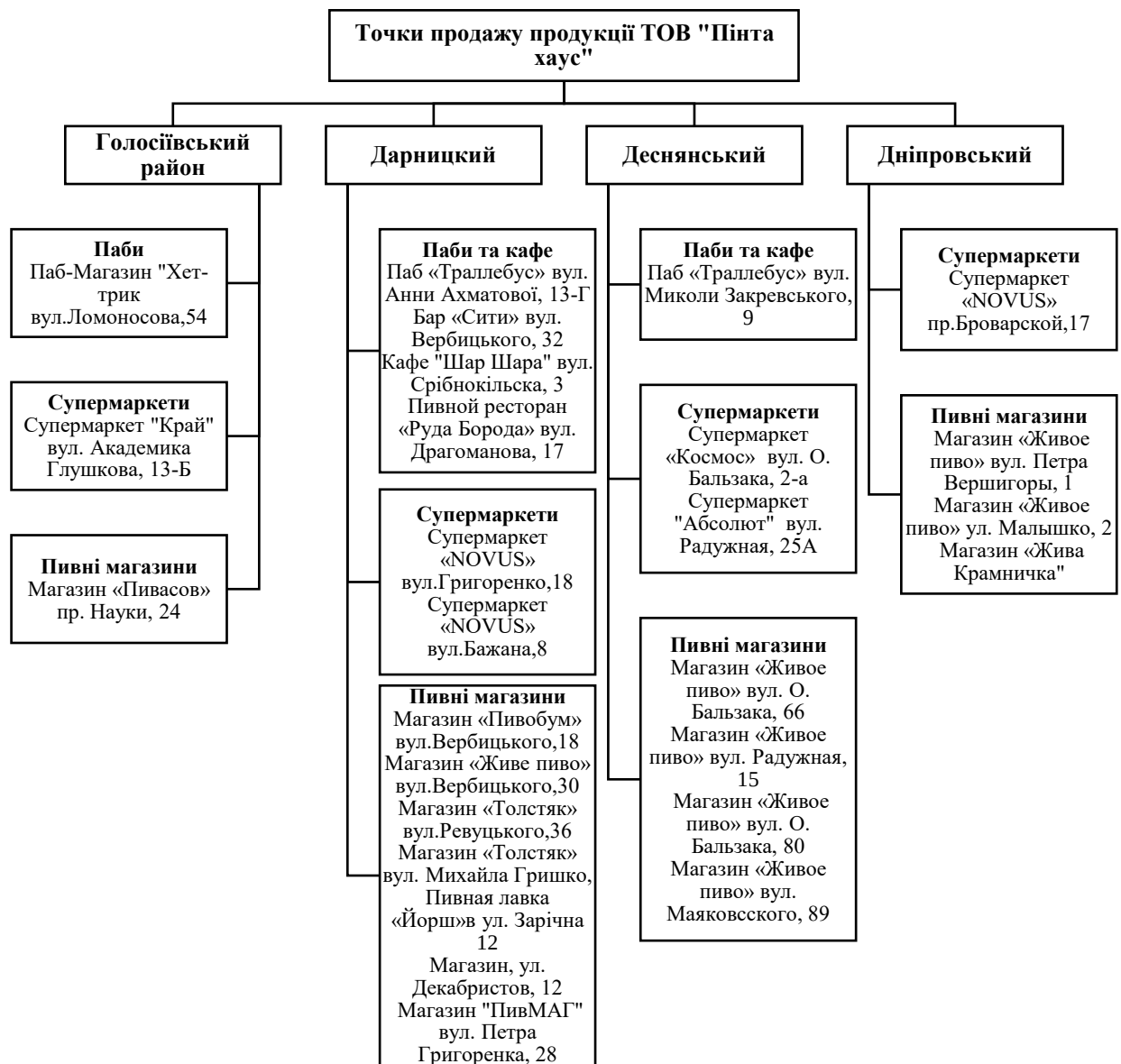


Рисунок 2.3 – Збутова система ТОВ «Пінта хаус»

(складено на основі [24])

Реалізація продукції переважно відбувається у спеціалізовані алкогольні магазини, котрі розташовані в спальних районах міста Києва, окрім цього споживачі можуть спробувати товарний асортимент Родбрау в пабах, кафе та ресторанах та придбати в мережах супермаркетів, здебільшого Novus. Як видно з рис. 2.3 найбільше точок реалізацій представлено в Дарницькому районі Києва.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники ТОВ «Пінта хаус»

№ п/п	Найменування показника	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1	Чистий дохід від реалізації продукції	6,4	7,2	8,5	12,5	18,06
2	Собівартість реалізованої продукції	4,8	5,7	6,2	18,75	8,77
3	Інші операційні витрати	1,5	1,7	2,2	13,33	29,41
4	Чистий прибуток (збиток)	0,25	-0,24	0,17	-	-

Створено на основі [18]

Отже, як бачимо з попередньої таблиці чистий дохід підприємства зростає впродовж 2017-2019 років, у 2017 році він становив 6,4 млн грн, у 2018 7,2 млн грн, темп приросту дорівнював 12,5%, а у 2019 – 8,5 млн грн, а темп приросту складав 18,06%, що вище ніж у попередньому році. Собівартість реалізованої продукції також зростала, з 4,8 млн грн у 2017 до 5,7 млн грн у 2018, що на 5,7% більше, і до 6,2 млн грн у 2019, що на 8,77% більше. Можемо відмітити, що темп росту собівартості у 2018 році був значно вищий темп росту чистого доходу у тому ж році та темпу росту собівартості у 2019 році, отже, у 2019 році відбулась оптимізація структури витрат на виробництво продукції.

Інші операційні витрати ТОВ «Пінта хаус» також зростали з 1,5 млн грн у 2017 році, 1,7 млн грн у 2018 році до 2,2 млн грн у 2019 році. До інших операційних витрат відносять витрати операційної діяльності, які не є адміністративними витратами та витратами на збут і не включаються до собівартості реалізації продукції (робіт, послуг). Серед яких витрати на розробки та дослідження, інноваційну діяльність підприємства.

Чистий прибуток підприємства на відміну від інших фінансових показників не мав стабільного зростання, а навпаки відмічалось отримання збитку у 2018 році. Отже, у 2017 році чистий прибуток підприємства становив 250 тис грн, у 2018 році було зафіксовано збиток на рівні 240 тис. грн, а у 2019 році попри високий темп приросту чистого доходу, прибуток становив 170 тис грн, що менше ніж у 2017 році і пов'язано з понесеними втратами у попередньому році.

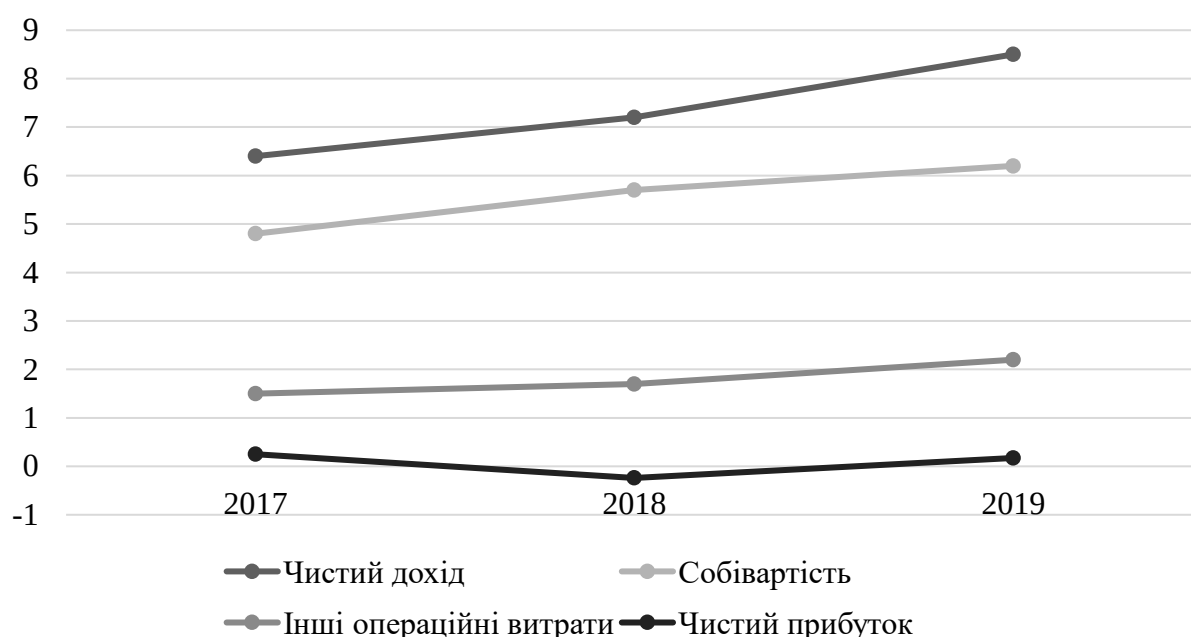


Рисунок 2.4 – Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Пінта хаус»
(складено автором)

На попередньому рисунку чітко видно, що найбільші теми росту були зафіксовані у чистому доході у 2019 році, при цьому собівартість зростала повільнішими темпами, що дозволило підприємству отримати більший прибуток, не дивлячись на покриття збитків від чистого прибутку у 2018 році.

За даними Асоціації малих незалежних пивоварень, в Україні більше 200 броварень. Якщо в США частка крафтового пива в загальному обсязі зросла до 13,9% в 2019 році, то для України це приблизно 3% від загального обсягу, який в 2020 році склав 179 700 000 дал.

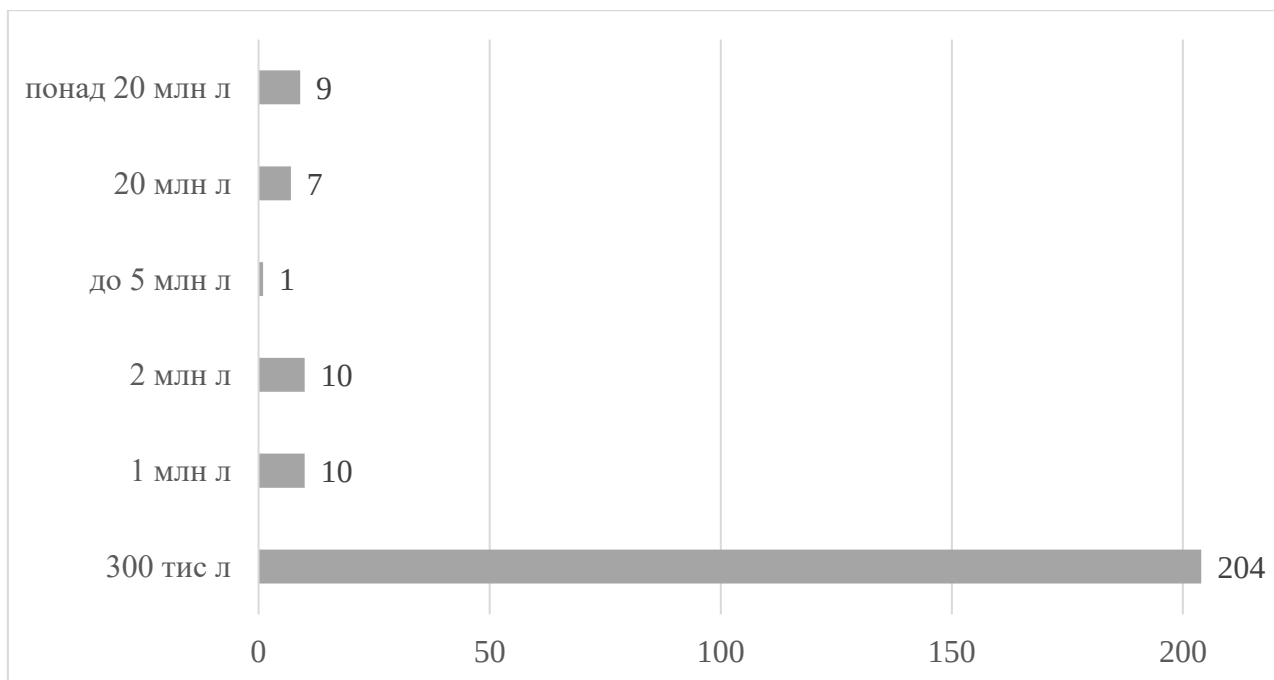


Рисунок 2.5 – Кількість пивоварень в Україні за обсягами виробництва, 2020 рік

Джерело [25]

У товарній структурі крафтового пива переважну частку займає українська продукція. За підсумками 2018 року її розмір оцінювався не менше 91%. Це викликано низкою факторів:

- Імпортний крафт переважно завозиться дрібними партіями в якості товарів «для власного споживання» з подальшим продажем, оскільки це дозволяє зберегти конкурентоспроможну ціну.

- крафтове пиво має порівняно невеликий термін придатності (в середньому до 6 місяців), але при цьому, внаслідок наявності осаду, з плином часу погіршуються її смакові якості.

- Попит на крафтове пиво в цілому починає формуватися, а попит на імпортний крафт все ще має суто фрагментарний характер.

Сегментація українських крафтового пивоварень за ключовими ознаками відображає відповідність загальносвітовим тенденціям. А саме - продукцію лише 25% пивоварень з вибірки можна зустріти на полицях роздрібних магазинів. До того ж лише третина пивоварень функціонують при пабі або ресторані [26].

Дослідимо динаміку ринкового положення ТОВ «Пінта хаус» за допомогою сервісу YouControl.

Таблиця 2.4 – Динаміка ринкового скорингу ТОВ «Пінта хаус»

Індикатор	2015	2016	2017	2018	2019
Індекс MarketScore	3,5	3,1	3,4	3	3,5
Частка на субринку	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Місце компанії на субринку	25	28	35	35	34
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	2,3	0,3	1,4	0,7	1,3
Відносний приріст виручки за рік, %	99,2	7,5	29,1	11,7	18,5
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	1,7	1,3	1,4	0,8	1,2
Сукупний середньорічний приріст виручки за 3 роки, %	104,1	64,9	40,4	15,7	19,5

Джерело [18]

Отже, як бачимо ринковий скоринг підприємства коливався впродовж 2015-2019 років, так у 2015 році він був максимальним для пивоварні – 3,5, у 2016 знизився до 3,1, у 2017 році знову зріс, але не досяг рівня 2015 року і зупинився на позначці 3,4, 2018 рік характеризувався зниженням та своїм мінімумом – 3, у 2019 році ринкові позиції ТОВ «Пінта хаус» досягли рівня 2015 року – 3,5.

На субринку пивоварня у 2019 році займала 34 місце, що на 1 позицію краще попереднього року, однак у 2015 та 2016 роках позиції були 25 та 28 відповідно, причиною цього є стрімке збільшення кількості крафтових пивоварень в Україні.

За показниками приросту виручки 2019 рік також був сприятливим (1,3 млн грн) в порівнянні з попереднім 2018 роком (0,7 млн грн), однак у 2017 році приріст становив 1,4 млн грн, а в 2015 – 2,3 млн грн.

Проведемо діагностику зовнішнього середовища непрямого впливу підприємства за методикою PEST-аналізу. PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу

чи несприятливу). Іноді до аббревіатури PEST додають ще дві позиції – E (екологічні) та L (правові).

Таблиця 2.5 - Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

Група факторів	Фактори	Напрямок впливу (+/-)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка в балах	Прогнозований напрям впливу (+/-)/ ймовірність (В, С, Н)	Прогнозна сила впливу (0-3)	Прогнозна оцінка
1	2	4	5	6	7	8	9
Економічні	Розвиток економіки	+	1	+1	+С	1	+1
	Розвиток виробництва	+	2	+2	+В	3	+3
	Стан бюджету	-	0	0	+Н	1	+1
	Темп інфляції	-	1	-1	-С	0	0
	Рівень безробіття	+	0	0	+С	0	+1
	Рівень податкових ставок	-	1	-1	+Н	0	0
	Рівень доходів населення	+	1	+1	+С	1	+1
	1. СУМА			+2			+6
Політичні	Рівень політичної стабільності	-	0	0	+Н	1	+1
	Сила лобістських груп	-	1	-1	+Н	0	0
	Розвиток політичної системи	+	0	0	+Н	1	+1
	Характер політичної боротьби	+	0	0	+Н	0	0
	Ступінь суспільної підтримки уряду	+	1	+1	+С	1	+1
	СУМА			0			+3
Науково - технічні	У сфері товарів	+	2	+2	+В	3	+3
	У сфері технологій	+	2	+2	+В	3	+3
	У сфері менеджменту	+	1	+1	+С	2	+2
	СУМА			+5			+8
Демографічні	Чисельність населення	+	1	+1	+В	2	+2
	Статеві-віковий склад	+	1	+1	+В	2	+2
	Рівень народжуваності	-	2	-2	+Н	0	0
	СУМА			0			+4
Природні	Стан природних ресурсів	-	1	-1	-В	2	-2
	Екологічний фактор	-	1	-1	-С	1	-1
	Природні умови	-	0	0	-С	1	-1
	СУМА			-2			-4
Соціально - культурні	Рівень освіти	+	1	+1	+С	1	+1
	Соціальні умови життя	+	0	0	+С	1	+1
	Рівень культури	+	1	+1	+С	1	+1
	СУМА			+2			+3

Складено автором

Проаналізувавши зовнішнє середовище непрямого впливу можемо зробити висновок, що на даний момент найбільший вплив становить науково – технічні фактори, оскільки вони дозволяють впроваджувати інноваційні підходи до виробництва, застосовувати новітні технології, котрі дають змогу залишатись конкурентоспроможним підприємством на ринку та отримувати більший обсяг прибутку за рахунок зменшення витрат. В майбутньому очікується, що вплив буде набирати силу.

Також значний вплив мають економічні та соціально культурні чинники, на такому ж рівні здійснюється вплив природних факторів, проте з негативним знаком.

Демографічні чинники також відіграють важливу роль, проте через зниження народжуваності дана група не має такої сили як інші. Позитивний вплив становить чисельність населення, оскільки пивоварня знаходиться в Київській області та реалізовує продукцію в столиці, куди щороку приїжджають люди з інших куточків України, також позитивний вплив має і вікова структура населення, оскільки приїжджають в більшості студенти та громадяни працездатного віку, котрі є цільовою аудиторією ТОВ «Пінта хаус».

При діагностиці факторів зовнішнього середовища прямого впливу досліджують такі групи факторів, які впливають на існування самої організації, на конкретні результати її діяльності, а саме:

- споживачі;
- постачальники, посередники;
- конкуренти;
- контактні аудиторії;
- партнери, акціонери;
- інвестори та інше.

Таблиця 2.6 – Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу

Група факторів	Фактори	Напрямок впливу (+/-)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка в балах	Прогнозований напрям впливу (+/-1)/ ймовірність (В, С, Н)	Прогнозна сила впливу (0-3)	Прогнозна оцінка
1	2	4	5	6	7	8	9
Споживачі	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	1	+1	+1 С	2	+2
	Стан і тенденції попиту на товари	+1	1	+1	+1 С	1	+1
	Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	+1	0	0	-1 С	1	-1
	Торгова сила покупців	+1	1	+1	+1 С	1	+1
	Ступінь прихильності споживачів до товарів	+1	1	+1	+1 В	1	+1
	СУМА	-	-	3	-	-	4
Постачальники	Конкурентна сила постачальників	+1	1	+1	+1 С	1	+1
	Ступінь привабливості постачальників	+1	2	+2	+1 В	2	+2
	Доцільність договірної політики	+1	0	0	+1 С	0	0
	СУМА	-	-	+3	-	-	+3
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-	1	-1	+1С	+	+1
	Сила конкурентного тиску	-	2	-2	+0С	+	0
	Кількість активних конкурентів	-	2	-2	+0С	+	0
	СУМА			-5			+1

Складено автором

Отже, проведена діагностика факторів зовнішнього середовища прямого впливу свідчить про найбільший вплив з боку конкурентів, даний вплив є негативним, через велику конкуренцію на ринку крафтового пива та пива загалом в Україні, завдяки посиленню конкурентних позицій ТОВ «Пінта хаус» даний вплив зменшиться і стане позитивним.

2.2 Аналіз інноваційної діяльності та забезпеченості інтелектуальним капіталом підприємства ТОВ «Пінта хаус»

Пивоварна промисловість має багаті традиції багато пивовари використовують технології, що практично не змінилися за останні 100 років. Нові технологічні прориви в процесі пивоваріння зустрічаються досить рідко, так як більшість пивоварів побоюються, що зміни можуть або погіршити якість, або позначитися на популярності бренду. В останні роки ситуація почала змінюватися шляхом об'єднань і злиттів сформувалися великі пивоварні компанії, а посилилася конкуренція на пивному ринку змусила пивоварів проводити більш ефективну цінову політику, ніж раніше. В даний час для підвищення продуктивності праці, зменшення витрат на енергію або для створення нових продуктів стали застосовувати технологічні інновації.

Традиційне пивоваріння змінилося в пивоварної промисловості широко використовуються нові технології - іммобілізовані дріжджі, генна інженерія та ін., а в майбутньому інновації будуть відбуватися ще швидше. Деякі нові рішення в одній технологічній стадії можуть спричинити за собою серйозні наслідки для наступних стадій, спрощуючи технологію або підвищуючи продуктивність. Так, застосування Майш-фільтра дозволило використовувати зерна більш дрібного помелу, що призвело до кращого оцукрюванню і може привести до вдосконалення технології затирання. ЦКТ дозволили впровадити технологію гарячого доброджування і скоротити тривалість бродіння і доброджування табірного пива. Використання іммобілізованих дріжджів може призвести до ще більш значних змін технології пивоваріння

Проведемо аналіз інноваційної активності ТОВ «Пінта хаус», ґрунтуючись на вихідних даних (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для розрахунків інноваційної активності
ТОВ «Пінта хаус»

Показник	Значення
Інтелектуальна власність, тис грн	342
Персонал зайнятий в сфері НДДКР	3
Виручка від продукції, виготовленої з використанням нових або покращених технологій	75
Вартість обладнання виробничого призначення	69

Складено на основі даних підприємства

Таблиця 2.8 – Показники інноваційної активності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Відповідність стратегії	Результат
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (K_{ic})	$K = V_i / A_{па}$, де V_i – інтелектуальна власність; $A_{па}$ – інші позаоборотні активи.	$K_{ic} \geq 0,10$ 0,15 – стратегія лідера $K_{ic} \leq 0,09$ 0,05 – стратегія послідовника	$K_{ic} = 561/6347 = 0,05$
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР ($K_{пр}$)	$K = П_n / Ч_n$, де $П_n$ – число зайнятих в сфері НДДКР, осіб; $Ч_n$ – середня чисельність працівників підприємства, осіб.	$K_{пр} \geq 0,20$ 0,25 – стратегія лідера $K_{пр} \leq 0,19$ 0,15 – стратегія послідовника	$K_{пр} = 3/18 = 0,16$
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР ($K_{нв}$)	$K = O_{дп} / O_{вп}$, де $O_{дп}$ – вартість обладнання дослідницького призначення, грн. $O_{вп}$ – вартість обладнання виробничого призначення, грн.	$K_{нв} \geq 0,25$ 0,30 – стратегія лідера $K_{нв} \leq 0,24$ 0,20 – стратегія послідовника	$K_{нв} = 69/438 = 0,15$
Коефіцієнт освоєння нової техніки ($K_{от}$)	$K = OF_n / OF_{ср}$, де OF_n – вартість нових введених основних фондів, грн. $OF_{ср}$ – середньорічна вартість основних засобів, грн	$K_{от} \geq 0,35$ 0,40 – стратегія лідера $K_{от} \leq 0,34$ 0,30 – стратегія послідовника	$K_{от} = 436/1502 = 0,29$
Коефіцієнт впровадження нової продукції ($K_{вп}$)	$K = ВР_{нп} / ВР_{заг}$, де $ВР_{нп}$ – виручка від продукції, виготовленої з використанням нових або покращених технологій, грн. ; $ВР_{заг}$ – загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.	$K_{вп} \geq 0,45$ 0,50 – стратегія лідера $K_{вп} \leq 0,44$ 0,40 – стратегія послідовника	$K_{вп} = 75/170 = 0,445$

Складено автором

Персонал зайнятий в НДДКР це технологи, котрі займаються не лише виробництвом існуючих видів пива, а й створюють нові рецептури, методом проб та помилок, дегустації на броварні, а також пробними партіями в певних точках продажу проводять запуск нового продукту. Іноді для створення нового виду продукції необхідно до півроку, щоб знайти унікальний смак, точне поєднання інгредієнтів та способу варки пива.

Отже, провівши аналіз інноваційної активності ТОВ «Пінта хаус» можемо зробити висновок, що у більшості показників підприємство відповідає стратегії послідовника, лише коефіцієнт впровадження нової продукції знаходиться на межі двох стратегій з показником 0,445. Також близькими за значенням до стратегії лідера є коефіцієнт освоєння нової техніки – 0,29 з 0,35, коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР – 0,16 з 0,19. Інші коефіцієнти чітко притаманні стратегії послідовника.

Для визначення готовності підприємства до розвитку впровадження інновацій можна використовувати систему індикаторів рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної діяльності

Таблиця 2.9 – Система індикаторів рівня готовності підприємства до розвитку інноваційної діяльності

Показники оцінки	Розрахунок показника	Результат
1. Технічний рівень		
Фондовіддача, грн./грн.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/первісна вартість основних засобів	2,07
Коефіцієнт зносу основних фондів	Знос основних засобів/первісна вартість основних засобів	0,55
Фондорентабельність, грн./грн.	Чистий прибуток(збиток)/виробничі фонди	0,02
Коефіцієнт модернізації	Сума зношеності основних засобів і нематеріальних активів/початкова вартість основних засобів і нематеріальних активів	0,56
Коефіцієнт фондоемності інноваційної діяльності	Вартість реалізованої інноваційної продукції/середньорічна вартість основних фондів	5,69

Продовження табл. 2.9

2. Інноваційна діяльність		
Обсяг реалізованої інноваційної продукції на одного працюючого (науко озброєність), грн./люд.	Вартість реалізованої інноваційної продукції/середньооблікова чисельність штатних працівників	109,35
Коефіцієнт інноваційної продукції загальному обсязі реалізованої продукції	Вартість реалізованої інноваційної продукції/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,23
Озброєність працівників нематеріальними активами, грн./люд.	Вартість нематеріальних активів/середньооблікова чисельність штатних працівників	19,00
Коефіцієнт співвідношення НА і ЧД від реалізації продукції	Вартість нематеріальних активів/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,04
3. Фінансовий стан		
Коефіцієнт загальної рентабельності підприємства	Чистий прибуток (збиток)/валюта балансу	0,02
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток (збиток)/ власний капітал	1,89
Коефіцієнт прибутковості реалізації	Чистий прибуток (збиток) від реалізації продукції/ чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,02
Коефіцієнт прибутковості операційної діяльності	Фінансові результати від операційної діяльності/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1,00
Коефіцієнт ділової активності	Сума доходів підприємства/валюта балансу	1,20
4. Ресурсне забезпечення		
Матеріаломісткість, грн./грн	Вартість матеріальних витрат/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,04
Чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого грн./люд.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/середньооблікова чисельність штатних працівників	472,22
Коефіцієнт фондоозброєності праці	Середньорічна вартість основних засобів/середньооблікова чисельність штатних працівників	83,33
Коефіцієнт забезпеченості ІВ	Вартість нематеріальних активів/оборотні активи підприємства	0,06
5. Управління підприємством		
Коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і ЧД від реалізації	Адміністративні витрати/ чистий дохід(виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	0,09
Коефіцієнт співвідношення витрат на збут і ЧД від реалізації	Витрати на збут/ чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,19

Продовження табл. 2.9

Коефіцієнт співвідношення інших операційних витрат і ЧД від реалізації продукції	Інші операційні витрати/ чистий дохід(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/ власний капітал	94,44
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/ валюта балансу	1,20

Складено автором

Після отриманих розрахунків готовності підприємства до інноваційної діяльності проведемо їх аналіз.

Отже, як бачимо, показники технічного рівня вказують на порівняно низьку готовність до впровадження інновацій на підприємстві, можемо відмітити високий рівень зносу основних засобів, коефіцієнт модернізації становить 0,56.

Що стосується другого рівня, тобто ціни, то ситуація у підприємства доволі погана, коефіцієнт рентабельності продукції становить лише 0,2, тобто необхідна оптимізація виробничих процесів для підвищення рентабельності реалізованої продукції. При цьому витрати на одну гривню продукції є досить високими – 0,73.

Показники інноваційної діяльності знаходяться на задовільному рівні, оскільки простежується тенденція до її зростання, четверта частина усієї реалізованої продукції є інноваційною, щомісяця виготовляється певний вид авторського пива.

Фінансовий стан підприємства в досить поганому стані, коефіцієнт загальної рентабельності та рентабельності прибутковості мають значення лише 0,02. Причиною цього є покриття збитків за минулий фінансовий рік.

Що стосується ресурсного забезпечення, то воно знаходиться на достатньому рівні при невеликій кількості працюючих.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу є надзвичайно високим, що пов'язано з незначною його кількістю та великими обсягами реалізації

продукції, при цьому у 2018 році власний капітал підприємства мав від'ємне значення через значні обсяги непокритого збитку.

Проведемо діагностику ефективності ключових елементів інноваційних процесів ТОВ «Пінта хаус» на рівні стратегії, процесів, ресурсів, організаційного середовища. Для цього використаємо опитування працівників та метод Гар-аналізу. Серед учасників опитування були головний технолог підприємства, маркетолог та працівник відділу збуту.

Фактичне значення критерію визначимо як середнє зважене значення відповідей респондентів по отриманим критеріям за формулою:

$$X_{\phi} = \frac{\sum x_i * f_i}{\sum f_i} \quad (2.1)$$

де, x_{ϕ} . – фактичне значення критерію, балів;

x_i – значення i -го критерію наданого f_i кількістю респондентів.

f_i – загальна кількість респондентів, що брали участь в опитуванні.

Таблиця 2.10 – Розриви між стратегією ТОВ «Пінта хаус» та ідеальною інноваційною стратегією

№ п/п	Критерії оцінювання	Фактичне значення, бали	Максимальне значення, бали	f1	f2	f3
1	Підприємство має чітке бачення майбутнього галузі, своєї ролі та місця в ній	3,67	5	4	3	4
2	Стратегія підприємства документально оформлена та затверджена	3,67	5	4	3	4
3	Розвиток підприємства визначається спланованими інноваційними платформами	4,33	5	5	4	4
4	Стратегія спрямована на розвиток існуючих та пошук нових можливостей підприємства	4,67	5	5	4	5
5	Цілі підприємства чітко визначені та відомі всім працівникам підприємства	4,33	5	5	4	4
6	Управлінські рішення, приймаються з точки зору досягнення встановлених стратегічних цілей	4	5	5	3	4
7	Інновації відіграють важливу роль в щоденному житті організації	4	5	5	4	3
8	Прийняті інноваційні ініціативи втілюються в конкретних проєктах	4,67	5	5	4	5

Продовження табл. 2.10

9	Діяльність підприємства спрямована на створення цінності для споживача	5	5	5	5	5
10	Потреби споживачів зрозумілі	5	5	5	5	5
11	Зміни у смаках споживача відслідковуються постійно	4,67	5	5	5	4
12	Найбільш цінним ресурсом в організації є нематеріальні активи (знання, компетенції)	5	5	5	5	5
13	Вище керівництво проводить чітку політику щодо реалізації стратегії підприємства	4,67	5	5	4	5
14	Кожного дня Ви як співробітник організації здійснюєте конкретні дії для реалізації	4,33	5	4	5	4
15	Ви як співробітник розумієте чому підприємство обрало існуючий шлях розвитку та підтримуєте його.	4,67	5	5	5	4
16	Загальний розрив	66,68	75	72	63	65

Складено автором

Відобразимо отримані розриви між ідеальною інноваційною стратегією та стратегією ТОВ «Пінта хаус» на рисунку.

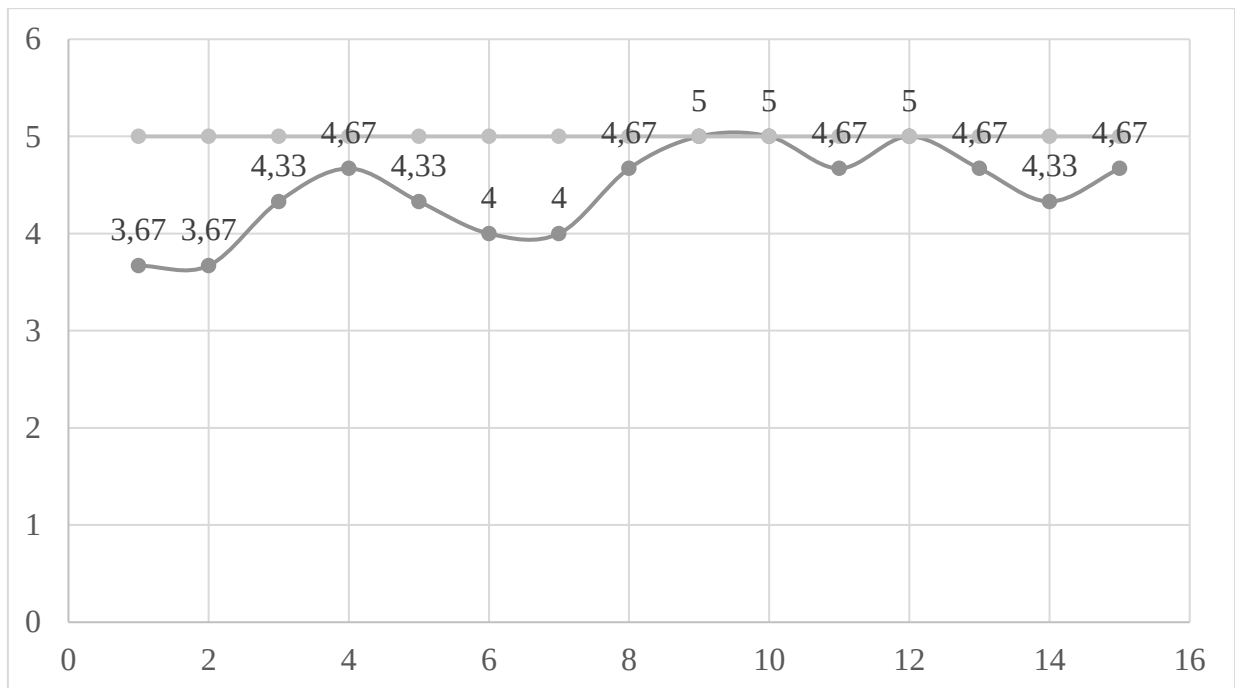


Рисунок 2.6 – Результати аналізу стратегії ТОВ «Пінта хаус»

(складено автором)

Отже, як бачимо, розрив між існуючою стратегією та ідеальною інноваційною стратегією підприємства становить 8,5 балів, тобто можемо зробити висновок, що підприємство у своїй стратегії розвитку використовує інноваційний підхід, а працівники не лише ознайомлені з ним, а й розділяють такі цілі та заходи. Найбільший розрив спостерігається в таких критеріях як: роль інновацій в повсякденній роботі, розвиток підприємства визначається спланованими інноваційними платформами, цілі підприємства чітко визначені та відомі всім працівникам підприємства, управлінські рішення, приймаються з точки зору досягнення встановлених стратегічних цілей, прийняті інноваційні ініціативи втілюються в конкретних проєктах.

Одним із елементів інтелектуального капіталу підприємства є людський капітал. Основний навик, який дає бізнес крафтового пива - це вміння залучати правильних, фанатично захоплених своєю справою людей, які забезпечать потрібний результат. Робота засновників була спрямована не на освоєння нових спеціальностей, а на пошук таких талантів, які з їхньою допомогою зможуть реалізувати свою мрію, застосувавши свої знання, вміння та досвід. «Так вийшло і з проектуванням, і з будівництвом заводу, і з розробкою рецептур, і з відточуванням технологій», як говорить один із засновників О. Васильєв.

Управління людським капіталом ТОВ «Пінта хаус» розпочалось із смих засновників, котрі мали ідею та велике бажання її втілити, при цьому вони випробували на собі усі ролі працівників пивоварні. Але довіряли фахівцям. До створення власного підприємства, вони близько трьох років займалися дистрибуцією пива регіональних пивзаводів в Києві і на Східній Україні [19].

Отже, для пивоварного підприємства важливо, щоб в команді, котра складається лише з 18 людей, були люди, які справді захоплюються і горять цією справою. На ТОВ «Пінта хаус» панує дух єдиної команди, котра робить спільну справу.

До структурного капіталу підприємства можемо віднести зареєстровані торгові марки та найменування продукції. Як згадувалось раніше, єдиною зареєстрованою торговою маркою ТОВ «Пінта хаус» є Rodbrau. Це придумане слово, складене з двох: Rod – це старослов'янський бог богів, творець світу в уяві наших предків, Bräu - з німецького - варити, пивоваріння. Об'єднавши ці два слова, було отримано власного бога пивоваріння. Виходячи з концепції назви, народився і слоган: «Бог пива, пиво богів». Логотип теж створювався з глибоким змістом. На ньому ім'я бренду вписано в древо життя.



Рисунок 2.7 – Логотип торгової марки Rodbrau ТОВ «Пінта хаус»

Джерело [20]

Окрім цього ТОВ «Пінта хаус» має ліцензію на оптову торгівлю алкогольними напоями, крім сидру та перрі (без додавання спирту), видану Державною фіскальною службою України у 2015 році та ліцензію Технологічне устаткування для утилізації зброї, звичайних видів боєприпасів та виробів ракетної техніки., Устаткування для дроблення, сортування, збагачення корисних копалин і огрудкування руд та концентратів, технологічне обладнання з переробки природного каменю, видану Територіальним управлінням Держгірпромнагляду по Київській області і м. Києва у 2019 році [18]

Для узагальнення проаналізованої інформації проведемо SWOT – аналіз ТОВ «Пінта хаус»

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Пінта хаус»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зацікавлений працівники Високий рівень мотивації працівників Постійний розвиток, оновлення продукції Значна частка прибутку від нової продукції Наявність сучасного технологічного обладнання	Нестабільне положення на ринку Низький рівень конкурентоспроможності Використання стратегії послідовника Вузький ринок збуту
Можливості	Загрози
Впровадження нових видів продукції Вихід на нові сегменти ринку Розширення ринків збуту Співпраця з новими точками збуту (супермаркетами, пабами, спеціалізованими магазинами з продажу пива Зміцнення ринкових позицій Збільшення попиту на крафтове пиво Використання сильної маркетингової стратегії	Зменшення попиту на пиво Зміцнення конкурентних позицій конкурентів Розірвання договорів про постачання продукції з точками реалізації Погіршення демографічної ситуації Завоювання частки ринку імпортом крафтовим пивом

Складено автором

Отже, після формування матриці SWOT необхідно розробити можливі стратегії розвитку для ТОВ «Пінта хаус». Дані стратегії розробляються для 4 можливих варіантів;

— поле СіМ вказує на використання сильних сторін, щоб використати переваги можливостей підприємства;

— поле СлМ зорієнтоване на подолання слабких сторін за допомогою використання можливостей;

— поле СіЗ говорить про використання сильних сторін підприємства для уникнення чи зменшення впливу загроз;

— поле СлЗ це найбільш чутливе поле, необхідний сценарій для зменшення чутливості впливу загроз і мінімізації слабких сторін.

Таблиця 2.12 – Стратегії розвитку ТОВ «Пінт хаус»

Поле СіМ	Поле СлМ
Використання потенціалу працівників для розробки нових рецептур та розширення ринків збуту	Подолання нестабільного положення на ринку завдяки співпраці з відомими пабами та спеціалізованими магазинами з продажу пива
Поле СіЗ	Поле СлЗ
Використання потенціалу працівників та можливостей сучасного обладнання підприємства для збільшення обсягів виробництва та завоювання більшої частки ринку	Необхідно використовувати стратегію лідера для першості на ринку

Складено автором

Отже, запропонованими стратегіями розвитку ТОВ «Пінта хаус» є використання потенціалу працівників, котрі можуть розробляти нову продукцію, відповідно до запитів споживачів та трендів на ринку пива, крафтового пива зокрема, широкий асортиментний ряд дозволить задовільнити більшу кількість споживачів.

Другою альтернативою є використання вмотивованості працівників та потенціал сучасного виробничого обладнання для збільшення обсягів виробництва та відповідно розширення ринків збуту продукції, що пов'язую дану альтернативну стратегію з наступною, а саме подолання нестабільного положення на ринку за допомогою співпраці з відомими пабами в місті Київ та спеціалізованими магазинами з продажу пива.

Для подолання слабких сторін та зменшення загроз на ринку необхідно здійснити перехід від стратегії послідовника до стратегії лідера, щоб отримувати першість на ринку, брати участь у різних фестивалях та знайомити цільову аудиторію з продукцією підприємства.

2.3 Обґрунтування необхідності розвитку інтелектуального капіталу підприємства ТОВ «Пінта хаус»

Ефективне управління інтелектуальним капіталом є однією з проблем, що існують на даному етапі розвитку економіки. Насправді, до вітчизняних організацій тільки починає приходити усвідомлення того, що поряд з використанням фінансових ресурсів традиційного характеру має силу і такий вид економічних інструментів як право на володіння інтелектуальною власністю, за допомогою якого вирішується ряд завдань, в числі яких: збільшення прибутку компанії, успішна конкурентоспроможність, індивідуалізація продукції своєї організації з метою підвищення її привабливості на ринку та ін.. На даний момент ринок інтелектуальної власності характеризується як середній клас, він знаходиться в стадії становлення, але позитивні тенденції розвитку в усіх напрямках вже видно. Зростає інтерес і попит з боку підприємців до використання інтелектуальної власності з метою отримання доходу. Даний момент пов'язаний, в першу чергу, з перспективами, які з'являються, за допомогою негрошового майна можна примножувати статутний капітал організацій, створювати інтеграційні зв'язки із зарубіжними і внутрішніми партнерами шляхом продажу ліцензій, формування спільних підприємств, поступки прав або вкладу до статутного капіталу, отримання доходу, при цьому не займаючись безпосередньо виробництвом, обмеження можливостей конкурентів тощо. Управління ІК на рівні окремо взятого підприємства пов'язано з пошуком способів ефективного створення і використання інформації і знань для досягнення певних економічних цілей - таких, як економія витрат, зростання прибутку, підвищення обсягу реалізації продукції [28].

Для ефективного управління інтелектуальним капіталом в компанії необхідний комплексний підхід.

Тільки побудова повномасштабної системи оцінки та управління інтелектуальним капіталом призведе до максимізації цінності компанії. Звичайно, так як всі компанії мають бізнес-моделі, що істотно відрізняються один від одного, не існує єдиної системи управління інтелектуальним капіталом, яка була б максимально успішною в кожній компанії.

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

Крім того, організація процесів управління знаннями на базі складних технологічних платформ недоступна для більшості малих і середніх підприємств, таких як ТОВ «Пінта хаус» в силу обмеженості доступних їм фінансових ресурсів. Проте, завдання інноваційного розвитку вимагають адекватної організації управління інтелектуальним капіталом.

ТОВ «Пінта хаус» зазвичай використовує такі види знань, як професійний досвід працівників, індивідуальне розуміння і практика, творчі рішення та ін. Воно повинно створити «спіраль знань», де неявні знання необхідно виявляти і поширювати, щоб вони стали частиною кожної індивідуалізованої бази знань. «Спіраль знань» поновлюється для підйому на нові і нові рівні, розширюючи знання, що застосовуються до різних областей діяльності організації. Велику роль в цьому відіграють сучасні інформаційні технології і використовують їх працівники. Саме завдяки їм знання стають джерелом високої продуктивності, інновацій та конкурентних переваг.

Окрім цього у малих і середніх підприємствах більш значну роль відіграють неявні, імпліцитні знання, передача яких (а іноді і просто ідентифікація) може виявитися скрутною. Крім того, через обмеження кадрових і фінансових ресурсів, виділення спеціальної структури для управління знаннями в малих і середніх організаціях виявляється недоцільним, а можливості поширення знань шляхом організаційного навчання істотно знижуються в порівнянні з великими підприємствами [29].

Для оцінки інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус» використовуватимемо метод інтелектуальної доданої вартості (VAIC) Анте Пулик. Економічна модель, заснована на інтелектуальному коефіцієнті доданої вартості (VAIC) дозволяє визначити рівень ефективності використання за трьома основними типами ресурсів підприємства, таким як додана вартість фізичного капіталу (CEE), додана вартість людського капіталу (HCE) і додана вартість структурного капіталу (SCE). В сумі вони дають можливість судити про інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості (VAIC). Причому, більше значення цього показника свідчить про більш високу оцінку потенціалу підприємства, його здатності створювати додану вартість [27, с. 75- 76].

$$VAIC = HCE + SCE + CEE \quad (2.2)$$

де: *HCE* - внесок людського капіталу в додану вартість. Розраховується відношенням доданої вартості (*VA*) до витрат на оплату праці (*HC*);

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

SCE - внесок організаційного капіталу в додану вартість, який визначається відношенням доданої вартості (*VA*), зменшеної на величину людського капіталу, до доданої вартості (*VA*);

$$SCE = \frac{(VA - \text{Людський капітал})}{VA} \quad (2.4)$$

CEE - внесок задіяного капіталу в додану вартість. Визначається відношенням доданої вартості (*VA*) до балансової вартості чистих матеріальних активів підприємства, який представляє собою інвестований капітал (*CE*). Додану вартість можна розрахувати величиною різниці

показника виручки і матеріальних витрат, зменшених на витрати підприємства по оплаті праці

$$CEE = \frac{VA}{CE} \quad (2.5)$$

Додану вартість можна розрахувати величиною різниці показника виручки і матеріальних витрат, зменшених на витрати підприємства по оплаті праці.

Як показав аналіз, багатьма дослідниками проводиться розрахунок доданої вартості (VA) підприємства за формулою:

$$VA = Output - Input \quad (2.6)$$

де: *Output* - розмір загального доходу підприємства (виручка);

Input - вироблені витрати на покупку матеріалів.

Відзначимо, що при розрахунку $VAIC$ можна виділити наступні особливості: людський і організаційний капітал мають зворотну залежність. З чого випливає, що чим більше додана вартість створюється за рахунок людського капіталу, тим менше її створюється за рахунок структурного капіталу

Основні показники для визначення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості наведені в табл.2.13.

Таблиця 2.13– Основні показники для визначення коефіцієнта

Показники	Умовне позначення	Роки		
		2017	2018	2019
Загальний дохід	Output	6362	7163	8557
Вартість купленого матеріалу, сервісу	Input	6247	7304	8385
Людський капітал	HC	1989	2319	2476
Балансова вартість чистих матеріальних активів організації	CE	3826	4697	5273

Складено на основі [18]

Розраховані показники відобразимо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Розрахунки інтелектуального коефіцієнта доданої вартості

Показники	Умовне позначення	Роки		
		2017	2018	2019
Додана вартість	VA	2209	2378	3048
Ефективність людського капіталу	HCE	1,111	1,025	1,231
Значення структурного капіталу	SC	220,000	59,000	572,000
Ефективність структурного капіталу	SCE	0,100	0,025	0,188
Ефективність інтелектуального капіталу	ICE	1,210	1,050	1,419
Ефективність задіяного капіталу	CEE	0,577	0,506	0,578
Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості	VAIC	1,788	1,557	1,997

Складено автором

Даний метод дозволяє визначити вплив кожного компонента інтелектуального капіталу на діяльність організації.

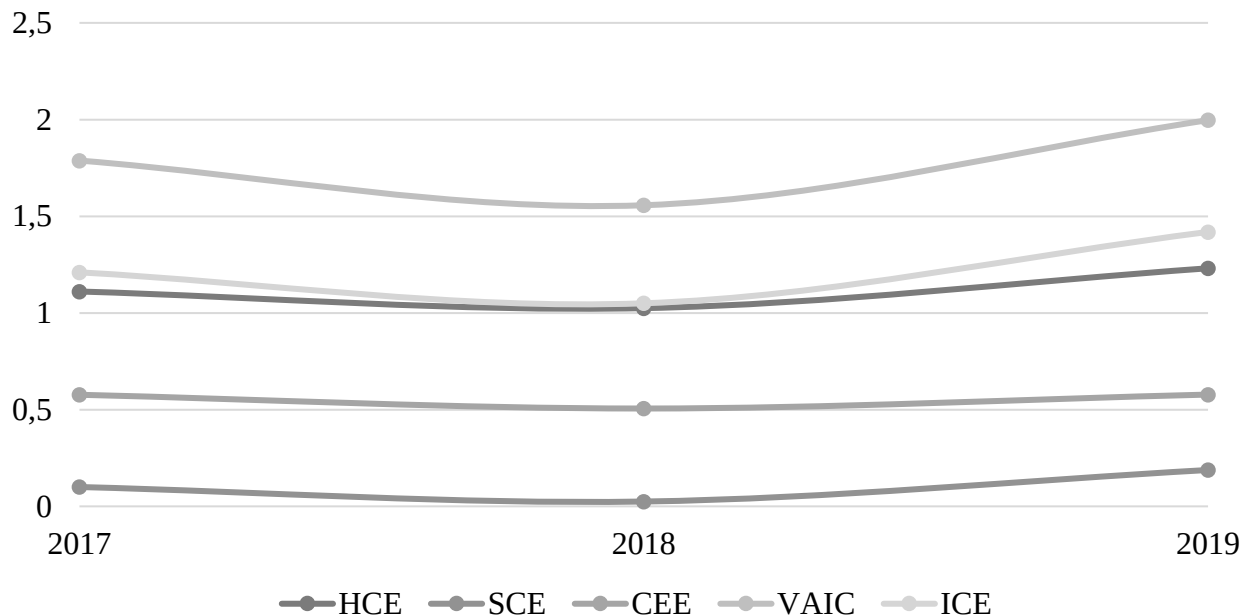


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнтів ефективності інтелектуального капіталу
(складено автором)

Показник ефективності людського капіталу ТОВ «Пінта хаус» в 2017 році становив 1,111, 1,025 у 2018 році та 1,231 у 2019 році, це означає, що 1 тис. грн, котру було вкладено в людський капітал, принесла підприємству 1111 грн, 1025 грн та 1231 грн відповідно, такий результат є дуже низьким, отже, людський капітал використовується неефективно.

Значення показника ефективності структурного капіталу підприємства у 2017 році дорівнювало 0,1, у 2018 році – 0,025, у 2019 – 0,188, тобто 1 тисяча доданої вартості приносила пивоварні близько 100 грн у 2017, 25 грн у 2018 та 188 грн у 2019 році. Можемо зробити висновок, що використання структурного капіталу також було неефективним і приносило підприємству незначний прибуток.

Ефективність інтелектуального капіталу в 2017 році становила 1,210, в 2018 – 1,050, в 2019 – 1,419, що також є дуже низькими показниками.

Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості ТОВ «Пінта хаус» у 2017 році мав значення на рівні 1,788, у 2018 році – 1,557, у 2019 – 1,997. Тобто загальний внесок матеріальних і нематеріальних активів у додану вартість організації склав 1788 грн, 1557 грн та 1997 грн відповідно.

Отже проаналізувавши показники інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус» можемо сказати, що він знаходиться на низькому рівні розвитку, підприємство не використовує його на повну силу, через це витрати на людський та структурний капітал приносять невеликі обсяги доходу, що відображається на загальній ефективності ведення діяльності. Найбільші проблеми було зафіксовано у 2018 році, в цьому ж році ТОВ «Пінта хаус» отримало фінансовий збиток.

Низькі значення проаналізованих показників інноваційної активності, готовності до інноваційних змін та стану інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус» обумовлено рядом сформованих за останні роки проблемних зон, відображених у вигляді компонентів матриці проблем інтелектуального капіталу підприємства (рис. 2.9). Розроблена матриця є актуальним відображенням реальної дійсності компанії. Її компоненти можуть

доповнюватися і інтерпретуватися, переструктуризовуватись і переходити з однієї форми в іншу, зберігаючи своє колишнє загальне значення. Розглядаючи проблемні зони матриці, проаналізуємо причини формування проблем інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус», позначивши можливі шляхи їх вирішення.

Поділ проблемних зон матриці на блоки дозволяє проаналізувати причини формування проблем інтелектуального капіталу і позначити можливі шляхи їх вирішення



Рисунок 2.9 – Матриця проблем інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус»
(складено автором)

Отже, перший блок А – людський капітал (основа інтелектуального капіталу):

1. Відсутність постійної та стабільної мотивації працівників підприємства, як вже зазначалось раніше, зацікавлений персонал відіграє велику роль при формуванні команди працівників, однак на підприємстві відсутня система стабільної системи мотивації. Мотивування працівників полягає у виплатах премій, котрі в більшості залежать від доходів та можливостей підприємства в конкретний момент часу. Тобто персонал не має мотивації як такої, оскільки додаткові виплати не мають взаємозалежності з виконанням професійних обов'язків працівників.

2. Проблема навчання новачків, новоприбулих працівників знайомлять із діяльністю підприємства лише поверхнево, та конкретно окреслюють функції та завдання майбутньої роботи. Однак, відсутня адаптація працівника, відсутнє знайомство з філософією та цінностями підприємства, у нових працівників не формують цілісного бачення діяльності пивоварні.

3. Бар'єри в комунікації на підприємстві, створення інноваційних для підприємства продукції займаються працівники пивоварні, проте більшість ідей залишається непочутими, оскільки існують певні бар'єри. Комунікація на підприємстві, не дивлячись на невелику кількість працівників, розвинена слабо. Відсутня система внесення пропозицій щодо удосконалення, впровадження інновацій, зміни розвитку підприємства. Вивід нової продукції в більшості відбувається завдяки чітким настановам від керівництва.

Наступний блок Б – структурний капітал:

1. Відсутня стратегія управління знаннями, як було зазначено раніше, на підприємстві відсутня система передачі знань та слабка комунікація, це є наслідком відсутньої стратегії управління знаннями, вони ніяк не передаються. Наразі організація неефективно використовує колективний та індивідуальний досвід персоналу для генерування організаційних знань. Однією із центральних проблем, гальмуючих побудову налагодженої системи

розвитку власного інтелектуального капіталу є відсутність механізму донесення рацпропозицій до керівників, які приймають рішення

2. Відсутність розвитку власного бренду, це одна з найважливіших складових успішної діяльності підприємства в сучасних умовах. Власний бренд дозволяє збільшувати обсяги продажу, підвищувати лояльність споживачів, підвищувати конкурентоспроможні позиції на ринку. На даний момент, ТОВ «Пінта хаус» не надає цьому великого значення, має одну торгову марку, яка не є відомою навіть у вузьких колах.

3. Нестабільні обсяги виробництва продукції, споживання пива це в більшості сезонне явище, тому і виробництво сильно залежить від сезону. Проте завдяки маркетинговій стратегії пивоварня може підвищувати обсяги споживання серед споживачів і в несезонний період.

4. Середній рівень готовності до впровадження інновацій, ТОВ «Пінта хаус» має задовільний рівень для впровадження інновацій, оскільки частина показників має досить низькі значення, проте саме інновації можуть виправити наявні проблеми підприємства.

5. Неефективне управління підприємством, фінансовий стан підприємства є низьким, у 2018 році фінансовий результат діяльності був від'ємним, що є наслідком слабкої стратегії розвитку, та низькоефективним використанням основних фондів та власного капіталу підприємства.

6. Слабке позиціонування власної продукції на ринку, продукція пивоварні реалізовується у пабах, спеціалізованих магазинах з продажу пива та деяких супермаркетах в місті Київ, однак позиціонування продукції як такої немає. Відсутнє чітке визначення цільової аудиторії та цінностей на які б орієнтувалось підприємство.

7. Використання стратегії послідовника впровадження інновацій, не дозволяє отримувати більшість конкурентних переваг, оскільки підприємство випускає продукцію після появи новинок у конкурентів, мало продукції, котра б була авторською і асоціювалась саме з брендом ТОВ «Пінта хаус».

Отже, проаналізувавши проблемні місця в управлінні інтелектуальним капіталом ТОВ «Пінта хаус» можемо зробити висновок, що підприємство потребує вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом, як людським капіталом, так і структурним. Адже пивоварня володіє професійними та вмотивованими до створення нових цікавих рецептур пива працівників, однак неефективне використання їх потенціалу не дозволяє їй розвиватись належним чином.

Якість і ефективне управління інтелектуальним капіталом підприємства визначає рівень інноваційної активності, конкурентоспроможності продукції та гарантує стабільність. Тому необхідне цілеспрямоване створення, підтримка і розвиток системи управління. Для цього слід забезпечити: розвинену корпоративну культуру, активний процес обміну досвіду та професійних знань співробітників з метою постійного збільшення людського капіталу організації, передбачивши систему мотивацій; умови для якісного обміну інформацією за допомогою надійної технічної інфраструктури, тобто слід підвищити ефективність структурного капіталу; результативну трансформацію людського капіталу в технологічний процес створення інтелектуально-інноваційної продукції. Управління інтелектуальним капіталом - це важливий шлях організацій для інноваційного розвитку та досягнення конкурентних переваг.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Пінта хаус» це мікро пивоварня, що знаходиться в Київській області, в селі Пірново. Наприкінці 2012 року була зварена перша варка пива на пивоварні компанії «Пінта Хаус». Компанія викупила молочний завод, який простоював, повністю його перебудувавши. На обладнанні від фірми «Кий-пиво» (варочник на 3300 л.) вариться пиво Родбрау, яке можна придбати в багатьох точках Києва.

Пивоварня ТОВ «Пінта хаус» більше відома як Родбрау, адже саме під такими назвами вариться продукція підприємства. на сьогоднішній день портфельний асортимент компанії значно розширився і представлений не лише пивом Родбрау, а й багатьма іншими відомими сортами.

Перший сорт мікропивоварні «Пінта хаус» або «Родбрау», яка з'явився 8 років тому і завоював багато шанувальників легких елів. Це пиво відмінно втамовує спрагу в жарку погоду, добре підходить для перегляду футболу, - адже можна випити не один келих і відмінно себе почувати.

Rodbrau Silver - світлий легкий ель типу «Кельш». У виробництві використовуються ячмінний і пшеничний солод. Колір солом'яний, в ароматі присутні ноти фруктів і квітів, добре виражений «dry hop». У смаку приємні пшеничні ноти, квіткові, ніжна гірчинка округлює пиво.

Впродовж своєї історії пивоварня Родбрау (ТОВ «Пінта хаус») створила багато різних видів пива, продуктивний портфель бренду налічує більш як 25 видів товарів. Розглянемо детальніше продукцію мікропивоварні.

Проаналізувавши зовнішнє середовище непрямого впливу можемо зробити висновок, що на даний момент найбільший вплив становить науково – технічні фактори, оскільки вони дозволяють впроваджувати інноваційні підходи до виробництва, застосовувати новітні технології, котрі дають змогу залишатись конкурентоспроможним підприємством на ринку та отримувати більший обсяг прибутку за рахунок зменшення витрат. В майбутньому очікується, що вплив буде набирати силу.

Проведена діагностика факторів зовнішнього середовища прямого впливу свідчить про найбільший вплив з боку конкурентів, даний вплив є негативним, через велику конкуренцію на ринку крафтового пива та пива загалом в Україні, завдяки посиленню конкурентних позицій ТОВ «Пінта хаус» даний вплив зменшиться і стане позитивним.

У більшості показників підприємство відповідає стратегії послідовника, лише коефіцієнт впровадження нової продукції знаходиться на межі двох стратегій з показником 0,445. Також близькими за значенням до

стратегії лідера є коефіцієнт освоєння нової техніки – 0,29 з 0,35, коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР – 0,16 з 0,19. Інші коефіцієнти чітко притаманні стратегії послідовника.

Показники інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус» можемо сказати, що він знаходиться на низькому рівні розвитку, підприємство не використовує його на повну силу, через це витрати на людський та структурний капітал приносять невеликі обсяги доходу, що відображається на загальній ефективності ведення діяльності. Найбільші проблеми було зафіксовано у 2018 році, в цьому ж році ТОВ «Пінта хаус» отримало фінансовий збиток.

Відповідно до проведеного аналізу ТОВ «Пінта хаус» було визначено ряд проблем пов'язаних з управлінням інтелектуальним капіталом на підприємстві: відсутність постійної та стабільної мотивації працівників підприємства, проблема навчання новачків, бар'єри в комунікації на підприємстві, відсутня стратегія управління знаннями, відсутність розвитку власного бренду, нестабільні обсяги виробництва продукції, середній рівень готовності до впровадження інновацій, неефективне управління підприємством, слабе позиціонування власної продукції на ринку, використання стратегії послідовника впровадження інновацій.

3 ПРОЕКТУВАННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПІНТА ХАУС»

3.1. Розроблення проекту розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус»

Проведений аналіз діяльності пивоварні ТОВ «Пінта хаус», а також структури управління інтелектуальним капіталом підприємства свідчить про необхідність змін для підвищення його ефективності.

Оскільки інтелектуальний капітал є основою для ефективного функціонування підприємства, потрібно розробити стратегію управління, котра базуватиметься на усуненні наявних проблем підприємства (рис. 2.9).

Управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Пінта хаус» повинно базуватися на ряді принципів:

1. Орієнтація на результат. Працівникам слід зосередитись на виконанні діяльності, досягненні мети та місії підприємства. Персонал підприємства повинен бути не лише проінформованим щодо цілей, місії та філософії компанії, а й брати активну участь в її реалізації.

2. Децентралізація прийняття рішень. Цей принцип пов'язаний з попереднім. Поле діяльності звичайних працівників передбачає більшу міру свободи у прийнятті рішень та генерації ідей. Оскільки підприємство займається крафтовим виробництвом, а не масштабною реалізацією продукції на ринку, в працівників є можливість подавати нові ідеї щодо запуску нових видів продукції, зміни рецептури, коригування смакових якостей та інше. Такі пропозиції повинні заохочуватись.

3. Фіксація інформації. Цей принцип полягає у систематизації знань у базах даних та широкому використанні останніх для розвитку інтелектуального капіталу. Окрім цього на підприємстві повинна бути розроблена система захисту інформації.

4. Управління процесом. Суть принципу полягає в регулюванні діяльності різних функціональних підрозділів для досягнення результатів у галузі управління інтелектуальним капіталом. Відповідно до цього принципу взаємодія різних підрозділів посилюється, а сам процес координації не є дискретним, а постійним.

Виходячи з усього вищесказаного, можна сформулювати ідею стратегії підприємництва, спрямованої на розвиток інтелектуального капіталу. Говорячи про стратегію компанії в цій галузі, слід зазначити, що цим капіталом слід керувати комплексно, виходячи із системної позиції, а не її розсіяних частин.

Необхідно також організувати розвинену комунікаційну мережу, через яку також буде циркулювати інформація. Це необхідно для вдосконалення та прискорення всіх процесів розвитку інтелектуального капіталу, а також для фільтрації інформації та подання її у необхідній для користувачів формі. Всіма процесами, пов'язаними з відтворенням інтелектуального капіталу, слід керувати з метою їх вдосконалення, підвищення їх ефективності (як внутрішньофірмові процеси, так і ті, що впливають на зовнішніх суб'єктів).

Важливо виділити ланцюжок «інформація - знання - інтелектуальний продукт - інтелектуальний капітал». Діяльність організації може бути представлена в загальних рисах, і для розвитку інтелектуального капіталу необхідно перейти від ланки до ланки по цьому ланцюжку з максимальною ефективністю. А управління інтелектуальним капіталом покликане покращити якість самого посилення, покращити посилення та отримати в підсумку хороший результат. Отже, спочатку інформація повинна перетворитися на так звані фактичні знання для працівників, тобто надати певну цінність. Потім за допомогою цих знань розробляються ідеї, розробки та інтелектуальні продукти. Їх слід остаточно сформувати в інтелектуальному капіталі.

Управління інтелектуальним капіталом може застосовувати одна із семи стратегій:

1. Стратегія формування використання людського капіталу організації;

2. Стратегія формування та використання організаційного капіталу;
3. Стратегія формування та використання клієнтського капіталу;
4. Стратегія взаємодії людського та клієнтського капіталу;
5. Стратегія взаємодії людського та організаційного капіталу;
6. Стратегія взаємодії організаційного та клієнтського капіталу;
7. Стратегія взаємодії всіх структурних елементів інтелектуального капіталу.

Для ТОВ «Пінта хаус» було обрано стратегію взаємодії всіх структурних елементів, котра реалізовуватиметься за системним підходом до управління інтелектуальною власністю, котрий передбачає комплексну взаємодію підсистем управління (рис. 1.6).

Отже, першим напрямом розвитку інтелектуального капіталу підприємства буде вирішення проблем пов'язаного з людським капіталом. Перш за все це відсутність програми адаптації нових працівників.

Професійна адаптація - це процес адаптації новоприйнятого працівника до нових умов робочого середовища. Це наслідок етапу залучення нових людей на роботу, які успішно пройшли процедуру відбору. Головною метою процесу адаптації є якомога швидше та ефективніше введення працівника в організацію, головним чином шляхом інформування про моделі поведінки, які вимагаються від працівника в майбутньому.

Програма адаптації нового працівника повинна нагадувати стажування, де кожен новоприйнятий працівник матиме керівника команди та наставника, який проводитиме його через їхню робочу інтеграцію. Ця особа має забезпечувати необхідну освіту та допомагає знайомитися з іншими членами команди. Після закінчення практики настає етап розробки індивідуальних стратегій для управління проблемами адаптації. Інтеграція в нове робоче середовище має включати такі три пункти:

— новий працівник повинен бути знайомий не тільки з прямими обов'язками, але також із пов'язаними з ними обов'язками, обсягом компетенції та іншими способами проявити себе;

- новий працівник повинен виконати свої перші завдання;
- новий працівник повинен розуміти цінності компанії і поводитися відповідно.

Для того, щоб надати новим стажерам та працівникам необхідну інформацію про роботу та корпоративну культуру, доцільно організовувати спеціальні тимбілдинги, в яких беруть участь члени команди, які працюють менше півроку, а також решта команди.

Такі заходи допоможуть подолати наступну проблему, яка присутня в людському капіталі ТОВ «Пінта хаус» - бар'єри в комунікації. Оскільки підприємство має невеликі обсяги та малу кількість персоналу, між працівниками має панувати легка, дружня атмосфера. Особливо це стосується моментів внесення працівниками власних пропозицій.

В умовах стрімких змін ринкової ситуації, як ніколи, потрібні яскраві таланти і свіжі ідеї, здатні забезпечити високий рівень конкурентоспроможності. Але доволі часто буває так, що корпоративна культура підприємства не дає працівникам змоги розвиватись і проявляти себе, тому багато ідей залишаються невисловленими.

Для вирішення даної проблеми доцільно створити комфортні умови, а також правильно мотивувати працівників для генерації ідей щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Одним із варіантів стимулювання творчих помислів у персоналу може стати започаткування на підприємстві проекту «Твоя ідея». Програма полягає у створенні ідей у 3 категоріях:

- Маркетинг (удосконалення маркетингової стратегії, брендинг – ребрендинг підприємства, створення нового пакування для продукту та ін.);
- Управління (підвищення ефективності управління організацією, виявлення вузьких місць на підприємстві, зменшення витрат та ін.);
- Виробництво (створення нових видів продукції, нових смакових якостей, впровадження інноваційних технологій управління, напрями зменшення собівартості продукції та ін.).

Для подачі ідей необхідно створити Google форму, котра матиме наступний вигляд (рис. 3.1).

Твоя ідея Родбрау

Залиш свою ідею для спільного результату!

*Обов'язкове поле

Під яку категорію відноситься Твоя ідея? *

☐ Маркетинг

☐ Управління

☐ Виробництво

Які переваги для підприємства забезпечить Твоя ідея? *

☐ Зменшить витрати

☐ Збільшить лояльність споживачів

☐ Розширить асортимент продукції

☐ Зменшить тривалість бізнес - процесів

☐ Покращить організаційний клімат

☐ Забезпечить новий спосіб контакту з клієнтом

☐ Забезпечить сталий розвиток

☐ Інше: _____

Які недоліки усунуватиме Твоя ідея? *

Ваша відповідь _____

Опиши власну ідею *

Ваша відповідь _____

Залиш свій підпис

Ваша відповідь _____

Рисунок 3.1 – Форма подачі власних ідей для працівників ТОВ «Пінта хаус»
(Родбрау)
(складено автором)

Дана форма має бути доступною для кожного працівника, бути закріпленою в робочих чатах соціальних мереж кожного відділу, бути розміщеною на дошці оголошень на підприємстві, а також бути в робочому кабінеті працівників в програмному забезпеченні.

Таким чином персонал зможе вільно подавати власні ідеї, за бажанням обирати залишитись анонімом чи залишити свій підпис, при цьому необхідно вказати які переваги принесе реалізація даної ідеї, а також які недоліки допоможе усунути. Ідея повинна бути описаною та зрозумілою для керівництва та інших працівників.

Наступним етапом даної програми буде опрацювання запропонованих ідей керівниками відділів, серед усіх варіантів на одному із тимблдінгів підприємства необхідно після обговорення, колективним голосуванням обрати по одній ідеї з кожної категорії для подальшого опрацювання. Робота з ідеєю повинна включати розробку ідеї, складання бізнес – моделі «Канвас» та її презентації.

Для цього необхідно сформувати відповідно 3 команди, до яких входитимуть працівники з різних відділів, так щоб група включала спеціалістів з різних областей.

Останнім етапом даної програми стане власне презентація ідеї керівництву та усьому персоналу підприємства. Проект, що набере найбільше позитивних балів розглядатиметься для подальшої реалізації.

Для стимулювання працівників брати участь в запропонованій програмі необхідна відповідна мотивація та заохочення, воно повинне бути як матеріальним, так і нематеріальним. Так, для команди виграшного проекту передбачається грошова нагорода у розмірі середньої зарплати на підприємстві, а власнику ідеї окрім грошової премії, можливість відправитись у подорож удвох. Нематеріальною мотивацією стане можливість взяти участь в міжнародних тренінгах чи майстер класах за обраним напрямком.

Такий захід відбуватиметься щороку, на подачу ідей відводиметься місяць, на розробку проекту два місяці, впродовж цього часу проектні команди матимуть певний відведений час на розробку ідеї та її подальшу презентацію.

Запропонована програма:

- забезпечить генерацію ідей, котрі зможуть покращити ефективність діяльності підприємства, виявлять нові можливості чи усунуть слабкі місця підприємства, котрі не бачили керівники;
- згрупує колектив та підвищить як командні, так і лідерські навички персоналу пивоварні;
- спровокує конкуренцію та бажання створити якісний продукт для підприємства;
- покращить корпоративну культуру;
- підвищить рівень інноваційної діяльності підприємства;
- ключовою цінністю програми стане підвищення інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус».

Окремим напрямом розвитку інтелектуального капіталу стане надання персоналу можливості розвиватись та вдосконалювати не лише професійні навички та вміння, а й особистісні.

Організації, котрі готові інвестувати гроші в навчання своїх співробітників, можуть розраховувати на те, що працівники, які підвищили рівень своєї професійної підготовки, зможуть легше і швидше вирішувати більш складні завдання, будуть наполегливіше шукати і частіше знаходити найкращі відповіді на ці запитання, швидше справлятися з труднощами в роботі, у них буде вище рівень прихильності своєму підприємству, вище готовність працювати на нього з повною віддачею сил.

Основними курсами та тренінгами стануть курси, котрі безпосередньо мають відношення до пивоваріння. На сьогоднішній день на ринку представлено безліч різних можливостей для розвитку та професійного росту,

іноді на навчаннях для початківців працівники з досвідом можуть почерпнути багато нової інформації для подальшої її застосування на практиці.

Сучасний світ характеризується гіпершвидкими темпами розвитку, саме тому постійне навчання є необхідним в кожній галузі, пивоваріння не є виключенням, особливо для крафтових броварень, котрі мають змогу постійно експериментувати та відстежувати реакцію споживачів. Навчання персоналу повинне бути на постійній основі та після його завершення має оцінюватись.

В Україні вже 2 роки поспіль проводяться курси пивоварної справи «Майстер – пивовар», котрі призначені для обміну досвідом. В рамках навчання учасники мають можливість відпрацювати 144 години практичних занять, 2 лабораторних, і варка на українських пивоварнях, а в кінці курсу студенти створюють власний рецепт пива.

Для працівників, котрі представлять найкращий проект у програмі «Твоя ідея» буде можливість взяти участь у міжнародних курсах, котрі за теперішніх умов відбуваються в онлайн режимі, за умови безпосередньої присутності підприємство оплачуватиме 70% від вартості навчання та витрат на проживання.

Так, до прикладу Каліфорнійський університет UC Davis пропонує наступні види навчань:

1. Програма сертифікатів Master Brewers - унікальна 15-тижнева програма, яка забезпечує глибоке розуміння пивоварної науки та пивоварного машинобудування.

2. Короткі курси пивоваріння - Комплексні курси з пивоварної науки та бізнесу крафтового пива, призначені для початківців та досвідчених пивоварів та фахівців пивоварної галузі.

3. Онлайн серія уроків - самостійні онлайн-курси від всесвітньо відомого експерта пивоваріння Чарлі Бамфорта, що охоплює різноманітні теми про те, як приготувати смачне пиво.

Craft Beer & Brewing пропонує набір відео курсів з пивоваріння, котрі охоплюють різні теми від азів даної справи, до секретів успішних рецептів

пива, правильну подачу, створення унікальної рецептури, альтернативні способи пивоваріння. Кожен курс представлений успішними пивоварами з усіх куточків світу, призерів чемпіонатів та міжнародних конкурсів, котрі мають багаторічний досвід.

Запропоновані напрями розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус» дозволять вирішити не лише проблеми пов'язані із людським капіталом, а й матимуть позитивні наслідки на структурний капітал підприємства:

1. Програма адаптації новачків удосконалисть управління знаннями на підприємстві, завданням наставників буде передача власних знань новоприбулому працівнику.

2. Нові інноваційні ідеї від персоналу дозволять пивоварні підвищити власний рівень готовності до впровадження інновацій, підвищать рівень інноваційної діяльності, розширять асортимент інноваційної продукції.

3. Розвиток програми «Твоя ідея» дозволить броварні перейти від стратегії послідовника до лідера за впровадженням інновацій.

4. Програма адаптації та «Твоя ідея» підвищать ефективність управління підприємством за рахунок згуртованості колективу, розвитку професійних та особистісних якостей персоналу.

5. Навчання, курси, майстер – класи та тренінги дозволять персоналу отримати знання в різних галузях, враховуючи і побудову власного бренду та стратегії позиціонування власної продукції на ринку, що дозволить переглянути керівництву загальну маркетингову стратегію пивоварні.

Розвиток інтелектуального капіталу підприємства, а саме людського капіталу дозволить збільшити обсяги виготовлення інноваційної продукції, створення унікальних рецептур пива, котрі у свою чергу потребують захисту авторських прав.

Другою складовою інтелектуального капіталу є структурний капітал, до якого відносяться торгові марки, патенти, ліцензії та інше. Отже, окремим

напрямом запропонованого проекту стане отримання патенту на нові рецепти пива. Розглянемо процедуру їх отримання [30]:

1. Подача заявки на отримання патенту, вона повинна містити заяву про видачу патенту на винахід, опис винаходу, формулу винаходу, реферат.
2. Сплата збору за подачу заявки. Необхідно сплатити до 2 місяців від дати подачі.
3. Розгляд заявки на винахід.
4. Сплата державного мита за реєстрацію винаходу та за публікацію про державну реєстрацію винаходу.
5. Державна реєстрація винаходу.
6. Публікація патенту в офіційному бюлетені «Промислова власність»
7. Видача патенту. Проводиться протягом місяця після процесу державної реєстрації.

Наведемо розміри зборів за отримання патенту на рецептуру авторського пива.

Таблиця 3.1 – Розміри зборів за дії, пов'язані з охороною прав на об'єкти інтелектуальної власності

Код збору	Вид збору	Розмір збору, грн
10100	За подання заявки на винахід (формула якого містить не більш як три пункту)	1600
	Додатково за кожний пункт понад три	160
11600	За проведення кваліфікаційної експертизи заявки на винахід, формула якого має один незалежний пункт	6000
12400	За публікацію про видачу патенту про винахід	400
13800 13801 13802	Річний збір за підтримання чинності патенту на винахід за кожний рік дії патенту починаючи від дати подання заявки Перший та другий	600
13803	Третій	800
13804	Четвертий	1000
13805	П'ятий	1200
	Сума	12360

Складено автором

Наведемо структуру напрямів розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус» та основні переваги кожного з заходів (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Напрями розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус»

(складено автором)

3.2 Оцінювання ефективності реалізації запропонованого проекту

Запропоновані заходи допоможуть підвищити ефективність управління інтелектуальним капіталом, покращити корпоративну культуру підприємства, підвищити показники інноваційної діяльності пивоварні.

Витрати на запропоновані заходи включатимуть витрати на оплату праці для наставників програми адаптації нових працівників, організацію тимблдінгів, розробку програми «Твоя ідея», грошова винагорода для переможців даної програми, оплату на нагороду власнику ідеї, витрати на

навчання персоналу, навчання для переможців програми «Твоя ідея», витрати на процес отримання патенту.

Таблиця 3.2 – Витрати на реалізацію проекту розвитку інтелектуального капіталу

Витрати	Вартість, тис грн
Програма адаптації новоприбулих працівників	39
Оплата праці наставників	18
Організація тимбілдінгів	21
Програма «Твоя ідея»	160
Розробка програми «Твоя ідея»	23
Премія команді, що виграла «Твою ідею»	97
Винагорода для власника переможної ідеї	40
Навчання персоналу (сума)	277
Навчання персоналу	123
Навчання для переможців «Твоя ідея»	154
Отримання патенту (за 1 рік)	9
Сума	485

Складено автором

Отже, як бачимо загальна вартість запропонованих заходів становить 485 тис грн, з них найбільша частка припадає на програми навчання – 277 тис грн, з них 154 тис грн відведені на міжнародні навчання переможців програми «Твоя ідея», також значну частку витрат становлять витрати на програму «Твоя ідея» - 160 тис грн, найменша частка витрат припадає на отримання патенту на рецептуру нового авторського пива – 9 тис грн.

Проведемо оцінку ефективності навчання одного працівника за наступною формулою:

$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) * 100\% \quad (3.1)$$

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності навчальних програм персоналу

Показник	Значення
Вартість навчання на 1 працівника, тис грн	6,8
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	18
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, тис грн	11
ROI (ефективність навчання персоналу), %	61

Складено автором

Як бачимо, реалізація запропонованих навчань для персоналу за прогнозними оцінками дозволить підвищити показники фінансово – господарської діяльності на 61%

Для розрахунку ефективності усіх запропонованих напрямів розвитку інтелектуального капіталу підприємства розрахуємо чистий дисконтований дохід від вкладених інвестицій, індекс рентабельності, внутрішню норму прибутковості, дисконтований термін окупності інвестицій та показник вигід/витрат.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності запропонованих програм, тис грн

Показники	Значення	
1. Вартість проекту (витрати по проекту), в т.ч.	485	
Free Cash Flow	620	
EBITDA (= дохід- змінні затрати-постійні затрати)	135	
Рентабельність по EBITDA, %	22	
2. Термін експлуатації, років	5+	
3. Прибуток (за винятком податку) від реалізації проекту по закінченню строку служби, тис грн.	665	
4 Грошові потоки по роках:		
в 1 рік	624	490
в 2 рік	875	521
В 3 рік	940	560
В 4 рік	1132	595
В 5 рік	1290	625
5. Ставка дисконту, %	15	
7. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	3	

Складено автором

Чистий дисконтований дохід (NPV) розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.2)$$

де B_t – вигоди проєкту в рік t

C_t - витрати проєкту у рік t

t - ставка дисконту

n – тривалість проєкту

$NPV = 1272 - 485 = 787$ грн

Значення NPV більше 0, отже даний проєкт прибутковий і його можна приймати.

Індекс прибутковості розраховується за наступною формулою:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC \quad (3.3)$$

$PI = 1272 / 485 = 2,62$

Значення індексу прибутковості становить 2,62, тобто воно є більшим 1, і це означає, що проєкт можна приймати.

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) розрахуємо за наступною формулою:

$$DROI = PI - 1 \quad (3.4)$$

$DROI = 2,62 - 1 = 1,62$

Даний показник більший 0, тому і цей показник вказує на доцільність реалізації даного проєкту.

Показник внутрішньої норми прибутковості розраховується за допомогою відповідної функції в Excel або за формулою:

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)} \quad (3.5)$$

де A — величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна; B — величина ставки дисконту, при якій NPV негативна; a — величина позитивної NPV , при величині ставки дисконту A ; b — величина NPV , при величині ставки дисконту B .

$IRR = 57\%$

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) знаходиться за формулою:

$$DPP = \min n,$$

$$\text{при якому } \sum_{k=1}^n P_k * \frac{1}{(1+r)^k} \geq IC \quad (3.6)$$

$$DDP = 2 + (-101/250) = 2,4$$

Тобто, даний інвестиційний проєкт окупиться через 2,4 роки.

Показник вигід/витрат (BCR) знаходиться за формулою:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.7)$$

Для розрахунку знайдемо суму дисконтованих доходів та витрат.

$$BCR = 3111/1839 = 1,69$$

Значення показника вигід/витрат становить 1,69, що є більшим одиниці і означає, що проєкт виготовлення соєвого молока доцільно фінансувати.

Таблиця 3.5 – Розрахунки показників ефективності програм розвитку ІК, тис грн

Роки	0	1	2	3	4	5
Доходи		624	875	940	1132	1290
Інвестиції	485					
Витрати		490	521	560	595	625
Ставка дисконту	15					
Коефіцієнт дисконтування (i=15%)		0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
Чистий грошовий потік		134	354	380	537	665
Чистий дисконтований грошовий потік		117	268	250	307	331
NPV		-368	-101	149	456	787
PI						2,62
DROI						1,62
IRR						0,57
DPP						2,4
BCR						1,69

Складено автором

Розраховані показники ефективності проекту свідчать про доцільність його реалізації, NPV становить 787 тис грн наприкінці 5 року реалізації запропонованих напрямів розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус», індекс прибутковості дорівнює 2,62, значення більше нормативного, дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій дорівнює 1,62, що також більше нормативного значення, дисконтований термін окупності інвестицій становить 2,4 роки, тобто на 3 році реалізації програми вона себе окупить та почне приносити дохід, що менше запланованого терміну, показник вигід / витрат дорівнює – 1,69, що також більше нормативного значення, отже, запропоновані програми доцільно прийняти і в майбутньому вони дозволять збільшити прибутковість пивоварні та удосконалять систему управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Під час реалізації будь якого проекту можуть виникати непередбачувані ризики, котрі матимуть вплив на кінцевий результат проекту, на його ефективність, у разі, якщо проект виявиться з високим рівнем ризиків необхідно переглянути доцільність його реалізації. При виконанні запропонованих напрямів розвитку інтелектуального капіталу можуть виникати оптимістичний, базовий та песимістичний сценарій розвитку подій.

При оптимістичному сценарії можливі ризики проекту матимуть позитивний вплив, що дозволить зменшити витрати на реалізацію запропонованих заходів і водночас збільшити прибутки. При базовому сценарії події розвиватимуться з розрахованими витратами, доходами та інвестиціями. Песимістичний сценарій передбачає високі ризики проекту, котрі матимуть негативний вплив, за його настання витрати на виконання проекту зростатимуть в порівнянні з базовим сценарієм розвитку подій, а доходи знижуватимуться.

Таблиця 3.6 -Можливі сценарії розвитку подій

Показник	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
Ймовірність	0,2	0,7	0,1
Доходи, тис грн	3422	3111	27692862
Витрати, тис грн	1802	1839	1931
NPV, тис грн	1135	401	60

Складено автором

Для характеристики ризику як міри невизначеності використовують такі показники:

1) дисперсія

$$D(x) = \sum_i (x_i - M(x_i))^2 P_i, \quad (3.8)$$

$$M(x) = \sum_i x_i P_i, \quad (3.9)$$

де: $M(x)$ – математичне очікування інтегрального ефекту проєкту;

x_i – інтегральний ефект при i -му сценарії;

P_i – вірогідність реалізації цього сценарію.

$$M(x) = 1135 \cdot 0,2 + 787 \cdot 0,7 + 60 \cdot 0,1 = 763$$

$$D(x) = (1135 - 763)^2 \cdot 0,2 + (787 - 763)^2 \cdot 0,7 + (60 - 763)^2 \cdot 0,1 = 64542$$

2) середньоквадратичне відхилення

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)}; \quad (3.10)$$

$$\sigma(x) = \sqrt{64542} = 254,05$$

3) коефіцієнт варіації

$$\text{var}(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)}. \quad (3.11)$$

$$\text{var}(x) = 0,33$$

Отже, чистий дисконтований дохід коливатиметься в рамках 33%.

Проведемо аналіз можливий ризиків проєкту та оцінимо їхній вплив на реалізацію запропонованих програм розвитку інтелектуального капіталу пивоварні.

Таблиця 3.7 – Оцінка ризиків програм розвитку ІК

№ п/п	Назва ризику	Ймовірність	Вплив	Значення ризику
1	Збільшення витрат на виконання проекту	0,6	0,6	0,36
2	Відсутність ініціативи участі в програмі «Твоя ідея»	0,4	0,6	0,24
3	Низька ефективність реалізованих програм	0,4	0,8	0,32
4	Відтік кадрів після проходження навчань	0,2	0,8	0,16
5	Низька ефективність пройдених навчань	0,2	0,6	0,12

Складено автором

Отже, як бачимо усі ризики мають невисокий ступінь впливу, найбільший негативний вплив матиме збільшення витрат на виконання проекту – 0,36 з максимального значення 1, за ним йдуть ризики низької ефективності реалізованих програм – 0,32 та відсутність ініціативи участі в програмі «Твоя ідея».

Негативний прояв даних ризиків можуть стати причиною отримання збитків пивоварні в наступному році, оскільки якщо витрати на розвиток інтелектуального капіталу на ТОВ «Пінта хаус» не окуплять себе і не принесуть очікуваних вигод, вартість запропонованих заходів є доволі високою для пивоварні.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Пінта хаус» було обрано стратегію взаємодії всіх структурних елементів, котра реалізовуватиметься за системним підходом до управління інтелектуальною власністю, котрий передбачає комплексну взаємодію підсистем управління.

Першим напрямом розвитку інтелектуального капіталу підприємства буде вирішення проблем пов'язаного з людським капіталом. Перш за все це відсутність програми адаптації нових працівників.

Програма адаптації нового працівника повинна нагадувати стажування, де кожен новоприйнятий працівник матиме керівника команди та наставника,

який проводитиме його через їхню робочу інтеграцію. Ця особа має забезпечувати необхідну освіту та допомагає знайомитися з іншими членами команди.

Для того, щоб надати новим стажерам та працівникам необхідну інформацію про роботу та корпоративну культуру, доцільно організовувати спеціальні тимбілдинги, в яких беруть участь члени команди, які працюють менше півроку, а також решта команди.

Такі заходи допоможуть подолати наступну проблему, яка присутня в людському капіталі ТОВ «Пінта хаус» - бар'єри в комунікації. Оскільки підприємство має невеликі обсяги та малу кількість персоналу, між працівниками має панувати легка, дружня атмосфера. Особливо це стосується моментів внесення працівниками власних пропозицій.

Для підвищення участі персоналу у діяльності підприємства, реалізації його стратегії згідно з місією та філософією пивоварні було запропоновано створення програми «Твоя ідея», котра полягає у залученні працівників до покращення діяльності пивоварні, генерації нових ідей, створенні власних проектів з підвищення ефективності діяльності ТОВ «Пінта хаус».

Окремим напрямом розвитку інтелектуального капіталу стане надання персоналу можливості розвиватись та вдосконалювати не лише професійні навички та вміння, а й особистісні.

Основними курсами та тренінгами стануть курси, котрі безпосередньо мають відношення до пивоваріння. На сьогоднішній день на ринку представлено безліч різних можливостей для розвитку та професійного росту, іноді на навчаннях для початківців працівники з досвідом можуть почерпнути багато нової інформації для подальшої її застосування на практиці.

Напрямок розвитку структурного капіталу підприємства буде отримання патентів на виробництво авторського пива за новою рецептурою. Даних захід допоможе захистити інтелектуальну власність підприємства.

Супутніми ефектами запропонованих програм стане підвищення мотивації працівників, розвиток інтелектуального капіталу, покращення

структури управління підприємством, підвищення інноваційної активності пивоварні.

Витрати на запропоновані заходи включатимуть витрати на оплату праці для наставників програми адаптації нових працівників, організацію тимблдінгів, розробку програми «Твоя ідея», грошова винагорода для переможців даної програми, оплату нагороду власнику ідеї, витрати на навчання персоналу, навчання для переможців програми «Твоя ідея», а також на отримання патентів на нові рецептури пива.

Загальна вартість запропонованих заходів становить 485 тис грн, з них найбільша частка припадає на програми навчання – 277 тис грн, з них 154 тис грн відведені на міжнародні навчання переможців програми «Твоя ідея», також значну частку витрат становлять витрати на програму «Твоя ідея» - 160 тис грн, найменша частка витрат припадає на отримання патенту на рецептуру нового авторського пива – 9 тис грн.

Розраховані показники ефективності програми розвитку інтелектуального капіталу підприємства свідчать про доцільність їх реалізації. Було проведено оцінку ризиків програм, висновком якої є низький рівень ризикованості.

ВИСНОВКИ

Інтелектуальний капітал має вирішальне значення для розвитку будь-якого підприємства, оскільки він включає працівників та знання, якими вони володіють. Для підприємства важливо забезпечити збереження та відтворення інтелектуального капіталу, щоб забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Управління інтелектуальним капіталом спрямоване на його розвиток. Отже, відповідно до динаміки його елементів, досягнуті результати можуть певною мірою судити про ефективність діяльності підприємства в цілому.

Управління інтелектуальним капіталом повинно базуватися на відповідній стратегії, оскільки його елементи є ключовими для зміцнення позицій підприємства на ринку. Ефективна організація діяльності з управління інтелектуальним капіталом можлива з виділенням відповідної підсистеми.

ТОВ «Пінта хаус» це мікро пивоварня, що знаходиться в Київській області, в селі Пірново. Наприкінці 2012 року була зварена перша варка пива на пивоварні компанії «Пінта Хаус». Компанія викупила молочний завод, який простоював, повністю його перебудувавши. На обладнанні від фірми «Кий-пиво» (варочник на 3300 л.) вариться пиво Родбрау, яке можна придбати в багатьох точках Києва.

Пивоварня ТОВ «Пінта хаус» більше відома як Родбрау, адже саме під такими назвами вариться продукція підприємства. на сьогоднішній день портфельний асортимент компанії значно розширився і представлений не лише пивом Родбрау, а й багатьма іншими відомими сортами.

Перший сорт мікропивоварні «Пінта хаус» або «Родбрау», яка з'явився 8 років тому і завоював багато шанувальників легких елів. Це пиво відмінно втамовує спрагу в жарку погоду, добре підходить для перегляду футболу, - адже можна випити не один келих і відмінно себе почувати.

У більшості показників підприємство відповідає стратегії послідовника, лише коефіцієнт впровадження нової продукції знаходиться на

межі двох стратегій з показником 0,445. Також близькими за значенням до стратегії лідера є коефіцієнт освоєння нової техніки – 0,29 з 0,35, коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР – 0,16 з 0,19. Інші коефіцієнти чітко притаманні стратегії послідовника.

Показники інтелектуального капіталу ТОВ «Пінта хаус» можемо сказати, що він знаходиться на низькому рівні розвитку, підприємство не використовує його на повну силу, через це витрати на людський та структурний капітал приносять невеликі обсяги доходу, що відображається на загальній ефективності ведення діяльності. Найбільші проблеми було зафіксовано у 2018 році, в цьому ж році ТОВ «Пінта хаус» отримало фінансовий збиток.

Відповідно до проведеного аналізу ТОВ «Пінта хаус» було визначено ряд проблем пов'язаних з управлінням інтелектуальним капіталом на підприємстві: відсутність постійної та стабільної мотивації працівників підприємства, проблема навчання новачків, бар'єри в комунікації на підприємстві, відсутня стратегія управління знаннями, відсутність розвитку власного бренду, нестабільні обсяги виробництва продукції, середній рівень готовності до впровадження інновацій, неефективне управління підприємством, слабе позиціонування власної продукції на ринку, використання стратегії послідовника впровадження інновацій.

Першим напрямом розвитку інтелектуального капіталу підприємства буде вирішення проблем пов'язаних з людським капіталом. Перш за все це відсутність програми адаптації нових працівників.

Програма адаптації нового працівника повинна нагадувати стажування, де кожен новоприйнятий працівник матиме керівника команди та наставника, який проводитиме його через їхню робочу інтеграцію. Ця особа має забезпечувати необхідну освіту та допомагає знайомитися з іншими членами команди.

Для того, щоб надати новим стажерам та працівникам необхідну інформацію про роботу та корпоративну культуру, доцільно організовувати

спеціальні тимбілдинги, в яких беруть участь члени команди, які працюють менше півроку, а також решта команди.

Такі заходи допоможуть подолати наступну проблему, яка наявна в людському капіталі ТОВ «Пінта хаус» - бар'єри в комунікації. Оскільки підприємство має невеликі обсяги та малу кількість персоналу, між працівниками має панувати легка, дружня атмосфера. Особливо це стосується моментів внесення працівниками власних пропозицій.

Для підвищення активності персоналу щодо участі у діяльності підприємства, реалізації його стратегії згідно з місією та філософією, пивоварні було запропоновано створення програми «Твоя ідея», яка полягає у залученні працівників до покращення діяльності пивоварні, генерації нових ідей, створенні власних проектів з підвищення ефективності діяльності ТОВ «Пінта хаус».

Окремим напрямом розвитку інтелектуального капіталу стане надання персоналу можливості розвиватись та вдосконалювати не лише професійні навички та вміння, а й особистісні.

Розвиток структурного капіталу підприємства передбачає отримання патентів на виробництво авторського пива за новою рецептурою. Це допоможе захистити інтелектуальну власність підприємства.

Загальна вартість запропонованих заходів становить 485 тис грн, з них найбільша частка припадає на програми навчання – 277 тис грн, з них 154 тис грн відведені на міжнародні навчання переможців програми «Твоя ідея», також значну частку витрат становлять витрати на програму «Твоя ідея» - 160 тис грн, найменша частка витрат припадає на отримання патенту на рецептуру нового авторського пива – 9 тис грн.

Розраховані показники ефективності програми розвитку інтелектуального капіталу підприємства свідчать про доцільність їх реалізації. Було проведено оцінку ризиків програм, висновком якої є низький рівень ризикованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гэлбрейт Д.К. Новое индустриальное общество. Избранное. М.: Эксмо, 2008. 1200 с.
2. Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. С. 429–447.
3. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций: пер. с англ. В.А. Ноздриной. М.: Поколение, 2007. 368 с.
4. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: пер. с англ. / Под ред. Л.Н. Ковалик. СПб.: Питер, 2001. 288 с.
5. Андрессен Д., Тиссен Р. Невесомое богатство. Как определить реальную стоимость вашей компании в будущем мире нематериальных активов. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 304 с.
6. Надточий Ю.Б. Определение сущности и структуры интеллектуального капитала высшего учебного заведения // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 10 (ч. 1). С. 66–69.
7. Yudin, D.S. & et al. Principles of Intellectual Capital Management at an Enterprise. Vestnik fakulteta upravleniia SPbHEU, 2017, Vol 1 (2), 350–356 pp.
8. Bazarova, T.Yu., & Yeremina, B.L. Human Resource Management. Moscow: Tsentr kadrovyykh tekhnolohii XXI veka, 2011.
9. Ilinov, I.V. (2010). Upravlenie intellektualnym kapitalom v sisteme upravleniia predpriatiem [Management of intellectual capital in the enterprise management system]. Sovremennye problemy ekonomicheskogo i sotsialnoho razvitiia – Modern problems of economic and social development, 6, 104–109
10. Edvinson, L. Corporate longitude. Nav igation in the economy based on knowledge]. Moscow: Infra-M. 2005

11. Ilinov, I.V. Management of intellectual capital in the enterprise management system. Modern problems of economic and social development, 2010, Vol 6, 104–109 pp.

12. Khakimov R., Abduvasikov A., Danyliuk S., Parshyn Yu., Strategic Priorities of Intellectual Capital Management in the Enterprise. Academy of Strategic Management Journal. 2019, Vol. 18 (1). URL: <https://www.abacademies.org/articles/strategic-priorities-of-intellectual-capital-management-in-the-enterprise-8694.html>

13. Интеллектуальный капитал предприятия: природа и современные подходы к оценке. URL: <https://articlekz.com/article/29446>

14. Идченко Н.В. Елкин С.Е. Эффективные методы оценки интеллектуального капитала. Современные проблемы науки и образования. 2013, № 3, С. 321–327.

15. Городянська Л. В. Управління інтелектуальним капіталом і забезпечення підприємств інтелектуальними ресурсами / Л. В. Городянська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №1(79). – С. 127-132

16. Методы и перспективы управления интеллектуальной собственностью. URL: <https://zuykov.com/ru/about/articles/2019/07/05/metody-i-perspektivy-upravleniya-intellektualnoj-s/>

17. Самойленко Н.Н. Основные методические подходы к управлению интеллектуальной собственностью. Экономика, Статистика и Информатика, 2013, № 3, ст. 76 -80

18. Система YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8345891&tb=file#express-universal-file>

19. Rodbrau. URL: <http://mag.fanatic.beer/articles/fanyou/rodbrau>

20. Микропивоварня Rodbrau. URL: <https://untappd.com/w/rodbrau/52952/beer>

21. Мини-пивоварня Rodbrau. URL: <https://your.beer/brewery/rodbrau>

22. Офіційна сторінка пивоварні Rodbrau у Facebook. URL: https://www.facebook.com/Rodbrau/?ref=page_internal

23. Чем эль отличается от пива + описание 11 сортов эля. URL:
<https://vzboltay.com/alcohol/pivo/243-chem-otlichaetsya-el-ot-piva.html>
24. Пиво Rodbrau. URL: <https://vk.com/rodbrau>
25. Крафтовое пиво в Украине: рынок и его развитие. URL:
<https://horeca-ukraine.com/kraftovoe-pivo-v-ukraine-rynok-i-ego-razvitie/>
26. Пьянящая экзотика. URL:
<https://buduysvov.com/ru/publications/pyanyashchaya-ekzotika>
27. Заернюк В.М., Егорова Е.Н., Евдокимова Ю.В. Оценка интеллектуальной добавленной стоимости предприятия на примере ПАО «Высочайший» // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. С. 71-81
28. Никишина А. Ю. Особенности интеллектуального капитала и проблемы управления им в условиях современной глобализации URL:
<https://sci-article.ru/stat.php?i=1484350309>
29. Дорудс К. В. Актуальные проблемы управления интеллектуальным капиталом предприятия. Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. URL:
<http://www.jurnal.org/articles/2016/ekon96.html>
30. Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» Укрпатент. URL: <https://ukrpatent.org/uk/articles/inventions#5>