

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО–МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ
ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

КОСТИКА ВАДИМА АНДРІЙОВИЧА

**Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Корнілова Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В.о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»

КОСТИКА ВАДИМА АНДРІЙОВИЧА

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Організаційно–методичне забезпечення управління інтелектуальним капіталом логістичного підприємства»
заверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13

2. Строк завершення роботи: 05.05.2025

3. Попередній захист роботи: квітень – травень 2025 р.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні, організаційні, практичні аспекти ефективного управління інтелектуальним капіталом підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

5. Об'єкт дослідження: процеси управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Нова Пошта».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета - комплексне вивчення та узагальнення теоретико-методичних, практичних питань управління інтелектуальним капіталом підприємства та розробка організаційно–методичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Завдання:

6.1 Дослідити сутність інтелектуального капіталу, визначити його основні характеристики, структуру та значення для сучасного підприємства.

6.2. Розглянути управління інтелектуальним капіталом організації та дослідити методичний інструментарій його оцінювання.

6.3. Провести аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» та охарактеризувати складові її інтелектуального капіталу.

6.4. Здійснити оцінювання інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта».

6.5. Обґрунтувати стратегію розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням сучасних викликів бізнес-середовища.

6.6. Розробити організаційні заходи щодо реалізації стратегії розвитку інтелектуального капіталу на підприємстві.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерської роботи	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність інтелектуального капіталу, його характеристика	9
1.2. Управління інтелектуальним капіталом організації, методичний інструментарій його оцінювання.....	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА»	26
2.1. Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» та характеристика складових його інтелектуального капіталу	26
2.2. Оцінювання інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта».....	37
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	48
3.1. Обґрунтування стратегії розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта».....	48
3.2. Організаційні заходи по реалізації стратегії розвитку інтелектуального капіталу підприємства.....	62
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	91
АНОТАЦІЇ.....	139

ВСТУП

У сучасній економіці інтелектуальний капітал стає ключовим ресурсом успіху підприємств. В умовах глобалізації, що супроводжується розширенням ринкових можливостей за межі національних кордонів, розвитком технологій та формуванням інформаційного суспільства, конкурентоспроможність підприємств усе більше залежить не лише від матеріальних ресурсів, але й від знань, досвіду, інноваційних ідей та творчого потенціалу їхнього людського ресурсу.

Розуміння значення та складових елементів інтелектуального капіталу дозволяє підприємствам комплексно оцінювати свої нематеріальні активи, які часто є визначальними у процесі створення доданої вартості. Ефективне управління цими активами забезпечує не лише підвищення ринкової вартості підприємства, але й сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг через стимулювання інновацій, збільшення продуктивності та побудову стійких партнерських відносин із клієнтами.

У сучасних умовах технологічних змін інтелектуальний капітал виконує функцію не лише економічного ресурсу, але й соціального капіталу, що дозволяє компаніям адаптуватися до викликів, таких як необхідність швидкого навчання персоналу, впровадження автоматизованих рішень і зміцнення корпоративної культури. Це особливо важливо для підприємств, що розвиваються в Україні, адже ефективне використання інтелектуального капіталу сприяє національному економічному зростанню, створенню нових робочих місць та інтеграції у глобальні ринки.

Особливо актуальним це питання стає для компаній, таких як ТОВ «Нова Пошта», яка діє у швидкозмінному ринковому середовищі, де високі темпи діджиталізації та глобалізація вимагають постійного вдосконалення внутрішніх процесів і стратегічного підходу до управління ресурсами. Успішна інтеграція управління інтелектуальним капіталом у бізнес-стратегію дозволяє «Новій Пошті» не лише утримувати позицію лідера на ринку

логістики, але й активно розвиватися у міжнародному масштабі, зміцнюючи свою репутацію як інноваційної компанії.

Таким чином, розробка організаційно-методичних підходів до управління інтелектуальним капіталом є важливим завданням для сучасних підприємств, яке дозволяє забезпечити їхній сталий розвиток, інноваційність та конкурентоспроможність на локальному та міжнародному рівнях.

Питання інтелектуального капіталу та особливостей його управління активно розглядаються у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Зокрема, значний внесок у розвиток цієї тематики зробили такі науковці, як Е. Брукінг, Д. Добія, П. Друкер, Л. Едвінсон, М. Мелоун, К.Е. Свейбі, Т. Стюарт, а також українські вчені — О. Бутнік-Сіверський, А. Чухно та Н. Королюк.

Проте, питання формування ефективних механізмів управління інтелектуальним капіталом підприємств залишається відкритим на теоретичному рівні. Зокрема, методологічні аспекти цього процесу потребують подальших розробок, що ускладнює повноцінну оцінку активів інноваційних компаній. Відсутність чітких підходів до управління такими активами може негативно впливати на конкурентоспроможність підприємств як на національних, так і на міжнародних ринках. Хоча значущість цього капіталу є безсумнівною, питання його організаційно-методичного управління залишаються недостатньо дослідженими, що робить тему дослідження вкрай актуальною. Особливої ваги це набуває в умовах цифровізації економіки, жорсткої конкуренції та стрімких технологічних змін, коли саме знання, компетенції працівників, інноваційний потенціал і здатність до генерації нових ідей стають ключовими чинниками створення доданої вартості. У сучасному бізнес-середовищі інтелектуальний капітал перетворюється на стратегічний ресурс сталого розвитку підприємств, проте на практиці бракує ефективних організаційно-методичних механізмів його оцінки, розвитку й використання. Це особливо актуально для вітчизняних компаній, які часто втрачають потенційні можливості зростання через відсутність системного підходу до управління цим видом активів. У контексті

інтеграції України у світовий економічний простір інтелектуальний капітал набуває ще більшого значення, що потребує переосмислення традиційних підходів до менеджменту та впровадження сучасних інструментів управління.

Отже, зазначене свідчить про високу актуальність тематики кваліфікаційної роботи, що й зумовило формулювання її мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження.

Метою дослідження є комплексне вивчення та узагальнення теоретико-методичних та практичних питань управління інтелектуальним капіталом підприємства та розробка організаційно–методичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Об'єктом дослідження є процеси управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є теоретико-методичні, організаційні, практичні аспекти ефективного управління інтелектуальним капіталом підприємства на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Відповідно з визначеною метою дослідження окреслені завдання кваліфікаційної роботи, а саме:

- дослідити теоретичні засади поняття інтелектуального капіталу, розкрити його сутність, структуру та значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.;
- розглянути управління інтелектуальним капіталом, вивчити методичні підходи до його оцінювання, проаналізувати інструменти, які використовуються для цього процесу в сучасній управлінській практиці.
- проаналізувати діяльність ТОВ «Нова Пошта», надати характеристику складових її інтелектуального капіталу та провести його оцінювання.
- обґрунтувати стратегію розвитку інтелектуального капіталу підприємства,

– запропонувати організаційні заходи, спрямовані на ефективну реалізацію обраної стратегії.

У процесі виконання цієї роботи були використані як загальні, так і спеціальні наукові методи для всебічного аналізу управління інтелектуальним капіталом підприємства. Зокрема, було застосовано абстрактно–логічний метод для систематизації теоретичних знань та підходів до управління інтелектуальним капіталом. Також використовувались методи логічних узагальнень і причинно–наслідкового аналізу для виявлення ключових компонентів інтелектуального капіталу та оцінки їхнього впливу на розвиток підприємства. Методи групування дали змогу класифікувати різні підходи до управління інтелектуальним капіталом і оцінити їх ефективність у сучасних умовах.

Для отримання аналітичних даних використовувалась статистична звітність, зокрема внутрішня бухгалтерська звітність ТОВ «Нова Пошта». Це дозволило провести детальну оцінку стану інтелектуального капіталу та його ролі у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Для теоретичної частини роботи було залучено праці провідних зарубіжних і вітчизняних науковців, які досліджували питання управління інтелектуальним капіталом.

Апробація результатів магістерського дослідження проводилася на наукових конференціях, а саме:

- на IX Міжнародній науково-теоретичній конференції «Interdisciplinary research: scientific horizons and perspectives», що відбулася 07.02.2025, де було представлено доповідь на тему: «Інтелектуальний капітал організації: сутнісні аспекти» (Додаток А);
- на XXIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025. ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025: НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ», що проходила 26.03.2025, де були представлені тези на тему: «Методичні аспекти оцінювання інтелектуального капіталу організації» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інтелектуального капіталу, його характеристика

Інтелектуальний капітал, як науково–економічна категорія з’явився в результаті змін у структурі економіки, коли значна частина вартості підприємств почала генеруватися не за рахунок матеріальних активів, а завдяки знанням, компетенціям та інноваціям. Особливо актуальним поняття інтелектуального капіталу стало в 1990–х роках у контексті глобальної трансформації світової економічної системи. Класичні підходи до оцінки активів підприємства, що базувались на матеріальних ресурсах, виявилися недостатніми для оцінки реальної вартості компаній, особливо в умовах цифровізації та інноваційних зрушень.

Коріння вчення про інтелектуальний капітал сягає часів класичної економічної школи. Вільям Петті, одним з перших наголошував на важливості «цінності населення» для збагачення країни. Він вважав, що виховання талановитих особистостей має бути пріоритетом для держави. Адам Сміт пішов далі, досліджуючи вплив людського інтелекту на економічний розвиток. У своїй всесвітньо відомій роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» він виокремив категорію інтелектуальних працівників, підкреслюючи значущість розумової праці для національного прогресу. Сміт навіть порівнював знання, набуті через навчання та досвід, з капіталом. Ідеї Сміта знайшли продовження у роботах Девіда Рікардо та Джона Стюарта Мілля. Вони показали зв'язок між обсягом виробництва та якістю знань, наголошуючи, що вдосконалення технічних навичок та ефективніше використання ресурсів дозволяють виробляти більше при тих самих трудових затратах [38].

Альфред Маршалл зробив вагомий внесок у розвиток теорії інтелектуального капіталу. У своїй книзі «Принципи економічної науки» [41]

він додав до традиційних факторів виробництва (земля, праця, капітал) четвертий – «організацію». Під цим терміном А. Маршалл розумів сукупність знань, що забезпечують ефективне використання інших ресурсів. Він також наголошував на важливості освіти для прогресу та необхідності підтримки обдарованої молоді.

Хоча бачення щодо сутнісної характеристики інтелектуального капіталу існували давно, сам цей термін вперше з'явився лише в 1969 році, коли Джон Гелбрейт використав його в листі до Міхала Калецького. Однак як повноцінна наукова категорія він почав вивчатися тільки в 1990–х роках, що призвело до різноманітних інтерпретацій його сутності [40].

У наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників інтелектуальний капітал трактується як багатогранне явище, що має різні інтерпретації залежно від підходу. Зокрема, його суть розкривається як [5,41]:

- категорія, яка описує нематеріальні ресурси, без яких функціонування сучасної компанії стає неможливим;
- комплекс знань і компетенцій працівників, що забезпечують підприємству конкурентні переваги;
- здатність організації генерувати прибуток через використання інтелектуального потенціалу;
- впорядкований і задокументований інтелектуальний ресурс, що служить основою для створення продукції з високою доданою вартістю;
- сукупна вартість двох невидимих активів компанії — людського та організаційного (структурного) капіталу;
- своєрідний «колективний інтелект», який включає професійний досвід, знання співробітників, інтелектуальну власність, організаційну модель та інформаційні комунікації;
- інформаційні та технологічні знання, які накопичуються в процесі роботи персоналу, оформлюються у вигляді методик, патентів, технологічних інновацій та внутрішніх інформаційних систем;

- накопичений персоналом досвід, професійні навички, здатність впроваджувати інновації, а також інформаційні ресурси, які формально належать підприємству;
- працівники та їх знання, вміння, а також усі інструменти, що сприяють максимально ефективному використанню інтелектуального потенціалу організації; ширше — нематеріальні активи, що позитивно впливають на ринкову оцінку бізнесу;
- інтелектуальні ресурси, які активно залучаються до господарської діяльності з метою генерування економічної вигоди;
- капітал, сформований завдяки інтелекту людини чи технологічних систем, що представлений нематеріальними активами, здатними створювати додану вартість [15].

Заслуговує на увагу представлене в літературі [41] виділення підходів до розуміння інтелектуального капіталу, наведене на рис. 1.1.1.



Рис. 1.1.1. Підходи до дослідження поняття інтелектуального капіталу*

* Джерело: розроблено автором на основі [41]

Систематизація векторів визначення інтелектуального капіталу в науковій літературі наведено в Додатку В. Аналізуючи різні трактування, можна сформулювати узагальнене визначення: інтелектуальний капітал – це сукупність людських знань, навичок, досвіду, організаційних структур,

технологій, інновацій та ринкових відносин, які інтегруються в діяльність підприємства для створення доданої вартості, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

У контексті наведених підходів інтелектуальний капітал можна охарактеризувати як результат розумової діяльності, що охоплює знання, практичний досвід, професійні навички, креативність, індивідуальні здібності й систему соціальних зв'язків. Усі ці компоненти мають економічну вартість і активно залучаються до виробничих, управлінських та обмінних процесів задля формування прибутку [15].

Варто зауважити, що в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та інноваційних змін значущість інтелектуального капіталу зростає. Для компаній дедалі важливішими стають знання, творчий підхід та вміння персоналу, адже саме ці нематеріальні ресурси дедалі частіше визначають здатність фірми бути конкурентоспроможною на міжнародному ринку. Такий підхід перегукується з позиціями класичних економістів, чиї ідеї не втрачають своєї цінності у сучасних умовах динамічного бізнес-середовища.

У сучасній літературі можна знайти різні бачення щодо структурування інтелектуального капіталу.

1. Класичний підхід (тристороння структура):

– Людський капітал: знання, навички, компетенції, креативність і досвід працівників, які безпосередньо впливають на інноваційність і результативність підприємства.

– Організаційний (структурний) капітал: нематеріальні активи, які залишаються в компанії незалежно від працівників, такі як бази даних, патенти, організаційна структура, внутрішні процеси й інформаційні системи.

– Клієнтський (реляційний) капітал: відносини з клієнтами, постачальниками, партнерами, репутація компанії, сила бренду та клієнтська лояльність [41].

2. Системний підхід:

У рамках цього підходу інтелектуальний капітал розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективність підприємства:

- Інтеграція людського капіталу зі структурним для створення інновацій.
- Використання реляційного капіталу для ефективного просування ідей і продуктів на ринок [41].

3. Процесний підхід:

Цей підхід базується на розумінні інтелектуального капіталу як ресурсу, який створюється, використовується та відтворюється через управлінські процеси:

- Формування капіталу: інвестування у навчання, створення баз знань, розробка організаційних інновацій.
- Використання капіталу: інтеграція знань у процеси створення продуктів і послуг, ефективне управління відносинами з клієнтами.
- Розвиток капіталу: оновлення компетенцій, впровадження нових технологій і побудова стратегій розвитку [41].

4. Функціональний підхід:

У цьому підході наголошується на ролі інтелектуального капіталу в конкретних функціональних сферах підприємства:

- Управління людськими ресурсами.
- Розвиток інновацій та технологій.
- Забезпечення стабільних клієнтських відносин [41].

5. Інтегральний підхід (модель Skandia Navigator):

Включає п'ять ключових складових:

- Фінансова: економічні результати діяльності.
- Процесна: ефективність внутрішніх процесів.
- Людська: розвиток і компетенції працівників.

– Реляційна: взаємовідносини з клієнтами, постачальниками та партнерами.

– Інноваційна: здатність до адаптації й оновлення [41].

Також, в літературі [16, 40] виділяється динамічний підхід до розгляду структури інтелектуального капіталу, що важливо для удосконалення планування діяльності в сфері досліджень і розробок (ДіР) та визначення джерел інновацій в контексті забезпечення стратегічної конкурентоспроможності організацій. Так, Е. Брукінг, як представник цього підходу, розглядає інтелектуальний капітал через призму активів і виділяє наступні його групи (табл.1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Основні групи активів, що складають інтелектуальний капітал підприємства*

№	Тип активів	Стисла характеристика
1.	Людський актив	Не належить підприємству у правовому розумінні, але включає особисті якості працівників, як-от креативне мислення, ініціативність, досвід, вміння оперативно приймати нестандартні рішення, навички вирішення проблем, лідерські здібності, стресостійкість, а також підприємницькі та управлінські якості.
2.	Інфраструктурний актив	Охоплює сукупність елементів, що забезпечують ефективність внутрішнього функціонування компанії: управлінські процедури, організаційну культуру, ІТ-системи, системи комунікацій, технології та підходи до використання цифрових ресурсів і програмного забезпечення.
3.	Ринковий актив	Представлені такими елементами, як брендова ідентичність компанії, її позиція на ринку, ступінь прихильності клієнтів, партнерські контракти, канали збуту продукції чи послуг, а також репутаційний капітал.
4.	Актив ІВ	Захищені законом нематеріальні ресурси, сформовані на базі знань, досвіду й інновацій. До цієї групи належать патенти, авторські права, комерційні таємниці, торгові марки та технології типу Know-How.

*Джерело: розроблено автором на основі [15]

У науковій літературі представлено низку концепцій, які по-різному підходять до структурування інтелектуального капіталу та його управління, акцентуючи увагу на окремих елементах або розглядаючи їх у комплексі. Зокрема, К. Е. Свейбі у межах маркетингової концепції (1989, 1997) виокремлює індивідуальний капітал знань, капітал знань організації, індивідуальні компетенції, внутрішню та зовнішню структури як ключові

складові інтелектуального капіталу. Т. Стюарт, у межах статичної концепції, пропонує три основні компоненти: людський капітал, структурний капітал і споживчий капітал, що формують стабільну основу для оцінки та управління знаннями в компанії [43]. Д. Добія в обліковій концепції доповнює структуру інноваційним капіталом, ринковими активами та такими нематеріальними категоріями, зокрема, гудвілом, наголошуючи на ролі інтелектуального капіталу у формуванні вартості фірми. Нарешті, концепція «платформи вартості», розроблена Л. Едвінсоном, М. Мелоуном, М. Армстронгом, Д. Кеєм, Н. Борнсом та іншими, орієнтується на глибоку інтеграцію людського, структурного (включно з організаційним) і клієнтського капіталу. Особливу увагу в ній приділено виділенню соціального капіталу як складової організаційного ресурсу [43].

Отже, узагальнення наукових підходів до структурування інтелектуального капіталу дає змогу сформувати комплексне бачення цього багатогранного поняття. Розуміння структурних елементів інтелектуального капіталу є ключовим для побудови ефективної системи управління ним, адаптованої до стратегічних цілей підприємства.

Інтелектуальний капітал не лише підтримує інноваційні процеси, але й виступає рушійною силою для їхнього впровадження. Через це, системний підхід до його управління дозволяє забезпечити раціональне використання всіх наявних ресурсів і спрямувати їх на досягнення стратегічних цілей підприємства. Інтеграція управління інтелектуальним капіталом у всі рівні управлінської структури організації допомагає сформувати ефективну модель розвитку, що відповідає вимогам сучасного бізнес–середовища [42].

Таким чином, успішне управління інтелектуальним капіталом стає ключовим фактором для підтримки інноваційного потенціалу та економічного зростання підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Поширеним є бачення структури інтелектуального капіталу, за яким виділяється людський, структурний та клієнтський капітал (рис. 1.1.2).

Людський капітал є основою для розвитку інновацій та покращення продуктивності. Однак він не є власністю підприємства — працівники можуть залишати компанію, забираючи з собою свої знання та досвід. Тому підприємства прагнуть створювати системи мотивації та навчання для утримання талановитих співробітників, а також впроваджують заходи для передачі знань всередині компанії. Наприклад, організація навчальних програм, створення баз знань або залучення менторів можуть значно підвищити ефективність управління людським капіталом [38].

Інтелектуальний капітал



Рис. 1.1.2. Структурування інтелектуального капіталу*

* Джерело: розроблено автором на основі [38,6]

Структурний капітал, на відміну від людського, належить виключно підприємству і є постійним нематеріальним активом, що зберігається в межах організації незалежно від кадрових змін. Його важливість полягає в забезпеченні ефективного функціонування компанії, незалежно від індивідуальних знань та вмінь окремих працівників. До складу структурного капіталу зазвичай включають організаційну культуру, систему управління знаннями, бази даних, патенти, авторські права, процедури, стандарти, регламенти, інформаційні системи та інші елементи, які підтримують інноваційний розвиток і стабільну роботу підприємства.

Існує кілька підходів до розуміння та оцінки структурного капіталу. Згідно з ресурсним підходом, організаційний капітал розглядається як сукупність внутрішніх ресурсів, що забезпечують ефективне використання

людського капіталу. У межах процесного підходу основну увагу приділено аналізу бізнес-процесів, процедур, взаємодії підрозділів, що дозволяє визначити вузькі місця та оптимізувати управлінські рішення. Інформаційно-аналітичний підхід акцентує увагу на ролі інформаційних технологій та систем у накопиченні, зберіганні та поширенні знань усередині організації. Інноваційний підхід, своєю чергою, трактує організаційний капітал як основу для генерації нових ідей і технологій, а також для трансформації знань у конкурентні переваги [38].

Наприклад, добре налагоджені процеси передачі інформації, чітка організаційна структура та доступ до інформаційних ресурсів дозволяють компаніям працювати стабільно і забезпечувати високі результати, навіть за умов змін у кадровому складі. Таким чином, організаційний капітал відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності діяльності та сталого розвитку підприємства.

Клієнтський капітал є важливим індикатором успішності підприємства на ринку. Лояльність клієнтів, репутація компанії та сила бренду дозволяють організаціям залучати нових споживачів і зберігати старих, що сильно підвищує стабільність прибутків. Підприємства, що активно інвестують у розвиток відносин із клієнтами, здатні отримувати більше даних про їхні потреби та впроваджувати нові рішення, що підвищують їхню задоволеність.

Зазначимо, що всі три складові інтелектуального капіталу тісно взаємопов'язані і взаємодоповнюють одна одну. Так, людський капітал генерує знання та ідеї, які згодом перетворюються на інноваційні рішення завдяки структурному капіталу, а клієнтський капітал дозволяє ефективно реалізовувати ці інновації на ринку. Успішні компанії створюють середовище, де знання працівників підтримуються чітко налагодженими процесами і ефективно інтегруються у взаємодію з клієнтами та партнерами [38].

Різні підходи до структурування інтелектуального капіталу дають змогу глибше зрозуміти його багатогранність і взаємозв'язки. Це дозволяє підприємствам формувати ефективні стратегії управління, орієнтуючись на

конкретні цілі, такі як підвищення інноваційності, зміцнення ринкових позицій або оптимізація внутрішніх процесів. Інтеграція цих підходів у дослідження та практичну діяльність дозволить підприємствам ефективніше використовувати свій потенціал.

В умовах сучасної глобалізації та цифрової трансформації, інтелектуальний капітал стає основним чинником конкурентоспроможності підприємств. Розвиток інформаційних технологій, зростання ролі знань та інновацій вимагають від компаній нових підходів до управління своїми ресурсами. У цьому контексті інтелектуальний капітал забезпечує гнучкість та адаптивність підприємства до змін на ринку.

Таким чином, інтелектуальний капітал є головним активом сучасних компаній, що дозволяє їм створювати додану вартість, забезпечувати інноваційність та підтримувати конкурентоспроможність.

Раціональне використання інтелектуального капіталу відкриває нові перспективи для інноваційного розвитку, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств [40]. У зв'язку з цим, необхідно впроваджувати систему управління інтелектуальним капіталом, яка базується на методах створення, ефективного використання та трансформації знань на підприємстві .

1.2. Управління інтелектуальним капіталом організації, методичний інструментарій його оцінювання

Сучасні підприємства стикаються з необхідністю пошуку нових джерел стійкої конкурентоспроможності, і одним із ключових ресурсів для цього є інтелектуальний капітал. Він об'єднує людські знання, досвід, інновації, а також організаційні та ринкові активи, що разом формують основу для розвитку компанії. Управління інтелектуальним капіталом стає невід'ємною частиною стратегічного управління, оскільки його ефективне використання сприяє підвищенню продуктивності та посиленню позицій на ринку.

У зв'язку з цим зростає науковий інтерес до дослідження сутності управління інтелектуальним капіталом, його принципів, інструментів і механізмів реалізації на практиці.

Управління інтелектуальним капіталом - це цілеспрямована діяльність, спрямована на формування, розвиток, використання та збереження нематеріальних ресурсів підприємства, які забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. Воно включає комплекс дій з виявлення, оцінки, координації та інтеграції знань, компетенцій працівників, організаційних структур і взаємодії з клієнтами, що разом формують основу інтелектуального потенціалу компанії [18,20].

На думку провідних науковців, управління інтелектуальним капіталом полягає у створенні умов для генерації нових знань, забезпеченні їхньої ефективної циркуляції в межах організації та перетворенні на інноваційні продукти чи послуги. Це передбачає не лише оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, а й формування корпоративної культури, орієнтованої на навчання, співпрацю та постійне вдосконалення.

Основними принципами управління інтелектуальним капіталом є [3]:

- цілісність, що означає розгляд усіх складових інтелектуального капіталу як взаємопов'язаних елементів;
- системність, тобто впровадження структурованих підходів до накопичення, збереження та використання знань;
- стратегічна орієнтація, що передбачає інтеграцію управління інтелектуальним капіталом у загальну стратегію розвитку підприємства;
- інноваційність, яка стимулює розвиток творчого потенціалу персоналу;
- адаптивність, що дозволяє системі управління інтелектуальним капіталом бути гнучкою до змін зовнішнього середовища.

Управління інтелектуальним капіталом відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, оскільки саме знання, навички, досвід і відносини з клієнтами забезпечують організації здатність швидко

реагувати на зміни ринку, створювати нові продукти, підвищувати якість обслуговування та мінімізувати витрати [3].

Механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства, це ще одна невід’ємна частина. Це сукупність інструментів, методів та процесів, що спрямовані на створення, розвиток, використання та збереження знань, навичок і досвіду, які формують конкурентоспроможність організації. Цей механізм дозволяє підприємству не лише ефективно управляти своїми нематеріальними активами, але й інтегрувати їх у загальну стратегію компанії для досягнення довгострокових цілей (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства*

Аудит інтелектуального капіталу	це процес оцінювання наявних нематеріальних активів підприємства, таких як знання співробітників, патенти, авторські права, бренди та інші інноваційні розробки. Аудит дозволяє виявити слабкі місця та можливості для розвитку інтелектуального капіталу
Розвиток людського капіталу	інвестування в навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Це сприяє нарощуванню знань і навичок працівників, які є основою для створення нових інноваційних продуктів та процесів
Захист інтелектуальної власності	підприємство повинно розробити стратегії для захисту своїх інноваційних рішень, таких як патенти, торговельні марки та авторські права, щоб запобігти втратам та забезпечити монетизацію інтелектуальних активів.
Управління організаційним капіталом	компонент стосується вдосконалення внутрішніх процесів, структури та культури підприємства. Створення сприятливого середовища для розвитку інновацій та ефективне управління інформаційними потоками сприяє підвищенню загальної ефективності бізнесу.
Моніторинг і оцінка ефективності	управлінський механізм повинен включати системи для постійного моніторингу та оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегії розвитку та управління

**Джерело: розроблено автором на основі [42]*

Завдяки ефективному механізму управління інтелектуальним капіталом підприємство може не лише забезпечити стабільне зростання, але й створювати нові конкурентні переваги, що є критичним у сучасних умовах глобалізації та динамічних змін на ринках [44].

Одним із ключових завдань управління інтелектуальним капіталом підприємства є оцінка його складових. Для цього застосовуються різноманітні методології, що дозволяють виміряти та проаналізувати інтелектуальний капітал організації. У цьому контексті методичний підхід до оцінки інтелектуального капіталу є важливим управлінським інструментом підприємства. Він дає можливість встановити об'єктивні показники для оцінки рівня розвитку інтелектуального капіталу, розробити стратегії його управління, а також приймати рішення щодо ефективного використання інтелектуальних ресурсів (табл. 1.2.2).

Таблиця 1.2.2

Методи оцінювання інтелектуального капіталу підприємства*

Метод (методика)	Вид методу
«Дослідник вартості»	Методи прямого вимірювання
Методика Хаусела–Канівського для оцінки вартості організаційного капіталу компанії	Методи визначення ефекту від використання компонентів
Метод IVM (усеосяжної оцінки)	Інтегральні методи
Мультиплікатор MV/BV Коефіцієнт Тобіна (Tobin's Q Ratio) Метод VAIC – Value Added Intellectual Capital Coefficient Метод KCE– Knowledge Capital Earnings Метод CIV – Calculated Intangible Value Метод ROA – Return on Assets ROKM – Return on Knowledge Management EVA – Economic Value Added	Метод оцінки ринкової капіталізації

*Джерело: розроблено автором на основі [3, 8, 9, 10]

Узагальненим на рис. 1.2.1 методам оцінки інтелектуального капіталу підприємства властиві як очевидні переваги, так і ряд недоліків. Порівняльний аналіз даних методів систематизовано в Додатку В.

Також особливу увагу варто приділити підходам інструментарію оцінювання вартості інтелектуального капіталу [16,18], наведених нижче.

1. Одним з найбільш відомих інструментів є коефіцієнт Тобіна, який порівнює ринкову вартість компанії з вартістю заміщення її активів.

Групи методів оцінювання інтелектуального капіталу				
1	Методи прямого вимірювання (DIC)			
	Технічний брокер «Technology Broker»	Оглядач значень «The Vale Explirer»	Метод вимірювання нематеріальних активів	Метод оцінювання гудвілу (за допомогою показника ділової активності GW)
2	Методи віддачі на активи (ROA)			
	Метод із використанням середньорічного доходу на активи ROA		Метод доданої вартості інтелектуального капіталу VAIC	Метод на основі інформаційної продуктивності
3	Методи ринкової капіталізації (MCM)			
	Підхід на основі комбінованої інформації балансового звіту (MB)			Мультиплікатор Д. Тобіна
4	SC – методи (методи підрахунку балів)			
	Збалансована таблиця показників ССП	Моніторинг НМА	Цілісний вартісний показник НВА	Метод «ІС-індекс» Метод «бізнес-навігатор»
5	Методи оцінювання (НМА)			
	Порівняльний (ринковий) підхід	Дохідний підхід		Метод калькулювання вартості НМА
6	Методи вартості людських ресурсів (HRA)			
	Моделі вартості (витратні моделі)	HR-моделі		Грошові моделі

Рис. 1.2.1. Методи оцінювання інтелектуального капіталу *

*Джерело: розроблено автором на основі [1]

Коефіцієнт Тобіна (q–Тобіна):

- якщо $q > 1$, це вказує на наявність у компанії цінних нематеріальних активів;

- формула:

$$q = \text{Ринкова вартість компанії} / \text{Вартість заміщення активів. (1.1)}$$

2. Поширеною є оцінка ефективності використання інтелектуального на основі методу VAIC. Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості (VAIC) вимірює ефективність використання як матеріальних, так і інтелектуальних ресурсів компанії. Він включає оцінку ефективності використання капіталу, людського капіталу та структурного капіталу [45]. Для кожного виду інтелектуальної роботи можна визначити показники продуктивності праці.

Класичний показник для вимірювання продуктивності кожного виду робіт на рівні фірми є додана вартість (VA) [1].

Додана вартість визначається наступною формулою:

$$VA = OP + LC + A \quad (1.2),$$

де OP – операційний прибуток/збиток (operating profit), LC – витрати на оплату праці працівників компанії (labor cost), A – розмір амортизації основних засобів і нематеріальний активів (depreciation & amortization) [45].

Організаційний капітал містить в собі знання та навички працівників, власні інформаційні системи, процеси управління та комунікації, правила та процедури, бренд та інші складові, які забезпечують ефективну організацію та забезпечення продуктивності. Організаційний капітал визначається за формулою:

$$SC = OP + A = VA - LC \quad (1.3) .$$

3. Метод ринкової капіталізації є іншим популярним підходом. Він базується на припущенні, що різниця між ринковою капіталізацією компанії та вартістю її чистих активів відображає вартість інтелектуального капіталу. Хоча цей метод є відносно простим у застосуванні, він може бути чутливим до коливань на фондовому ринку [1]. Цей метод простий у використанні, але може бути неточним через коливання на фондовому ринку.

4. Метод віддачі на активи (ROA) порівнює показник рентабельності активів компанії з середнім показником по галузі. Різниця, помножена на середні матеріальні активи компанії, дає приблизну оцінку вартості нематеріальних активів. За цим методом враховується галузева специфіка при оцінці інтелектуального капіталу.

5. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) пропонує більш комплексний підхід, включаючи як фінансові, так і нефінансові метрики. Вона розглядає чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Цей інструмент дозволяє оцінити різні аспекти інтелектуального капіталу та їх вплив на загальну ефективність компанії .

6. Модель «Skandia Navigator», розроблена однойменною компанією, фокусується на п'яти ключових областях: фінансовій, клієнтській, процесній, оновлення та розвитку, а також людського капіталу. Цей інструмент дозволяє створити всеосяжну картину інтелектуального капіталу компанії.

7. Монітор нематеріальних активів К.Е. Свейбі пропонує оцінку трьох категорій нематеріальних активів: зовнішньої структури, внутрішньої структури та компетенції співробітників. Для кожної категорії використовуються показники зростання/оновлення, ефективності та стабільності, що дозволяє отримати збалансовану оцінку різних аспектів інтелектуального капіталу.

8. Оцінка вартості бренду є важливим компонентом у визначенні загальної вартості інтелектуального капіталу. Включає методи, такі як звільнення від роялті або преміум–прибуток, що дозволяє кількісно оцінити цінність бренду як нематеріального активу .

9. Оцінка вартості об'єктів інтелектуальної власності - використовуються різні підходи, включаючи витратний, ринковий та дохідний. Ці методи враховують такі фактори, як потенціал комерціалізації, юридична захищеність та технологічна цінність інтелектуальної власності.

10. Метод економічної доданої вартості (EVA) оцінює додаткову вартість, створену компанією понад вартість використаного капіталу. Цей показник може бути індикатором ефективності використання інтелектуального капіталу для створення додаткової вартості.

$$EVA = \text{Чистий операційний прибуток після оподаткування} - (\text{Інвестований капітал} \times \text{Вартість капіталу}) \quad (1.4)$$

Важливо розуміти, що кожен з цих інструментів має свої сильні сторони та обмеження. Вибір конкретного методу або комбінації методів залежить від специфіки компанії, галузі, доступності даних та цілей оцінки. Найчастіше найбільш ефективним підходом є використання кількох інструментів одночасно, що дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину вартості інтелектуального капіталу компанії.

У сучасному бізнес–середовищі, де нематеріальні активи часто є ключовим джерелом конкурентних переваг, правильна оцінка та управління інтелектуальним капіталом стають критично важливими для довгострокового успіху та стійкості компанії. Ці інструменти не лише допомагають визначити вартість інтелектуального капіталу, але й надають цінну інформацію для прийняття стратегічних рішень, оптимізації ресурсів та підвищення загальної ефективності бізнесу [51].

Таким чином, у першому розділі було досліджено теоретичні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства. Визначено сутність інтелектуального капіталу як сукупності нематеріальних активів, що включають людський, організаційний та клієнтський капітал. З'ясовано, що людський капітал відіграє провідну роль, оскільки саме знання, навички, досвід і креативність працівників формують основу інноваційного розвитку.

Розглянуто сутність управління інтелектуальним капіталом, а також розглянуто сучасні методи його оцінювання — від коефіцієнта Тобіна до збалансованої системи показників. Наголошено на доцільності застосування комбінованого підходу, який поєднує кількісні й якісні методи, що дозволяє здійснювати об'єктивне стратегічне планування.

Загалом, раціональне управління інтелектуальним капіталом є важливою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, його гнучкості та здатності до сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» на ринку та характеристика складових його інтелектуального капіталу

Група компаній «Нова пошта» представляє собою об'єднання вітчизняних та міжнародних підприємств, що спеціалізуються на наданні широкого спектра логістичних, фінансових і суміжних сервісів як для фізичних осіб, так і для бізнес-клієнтів. До складу корпоративної екосистеми входять такі компанії, як NovaPay, Nova Poshta Global, Новобокс, Nova Post та флагманський оператор Нова пошта. Разом вони утворюють інтегровану мережу сервісів у галузі логістики, фінансів і клієнтської підтримки.

ТОВ «Нова пошта» здійснює свою діяльність в різних операційних сегментах, наведених в Додатку Д.

Стратегічним завданням компанії є відповідність власної технологічної інфраструктури об'ємам бізнесу, відповідність регуляторним вимогам, надання клієнтам легких, технологічних та інноваційних платіжних сервісів, операційна досконалість та втримання ринкових позицій.

Серед ключових напрямів розвитку компанії — оптимізація внутрішніх логістичних та корпоративних процедур, впровадження інноваційних технологій, модернізація наявних сервісів та запуск нових продуктів. Зокрема, це стосується адресної доставки, розширення мережі фірмових поштоматів, а також надання складських рішень для бізнес-клієнтів. У 2023 році капіталовкладення в інфраструктуру відділень і поштоматів сягнули 1,1 млрд грн, тоді як на 2024 рік було передбачено інвестування у розмірі 1,9 млрд грн [25].

Однією з ключових стратегічних цілей ТОВ «Нова Пошта» є зміцнення позицій лідера на ринку шляхом забезпечення високої швидкості доставки, широкої доступності послуг та безкомпромісної якості обслуговування

клієнтів. Компанія активно впроваджує сучасні технології, зокрема автоматизацію та роботизацію процесів сортування, що дозволяє ефективно опрацьовувати значні обсяги відправлень і скорочувати час доставки.

Попри складну ситуацію в країні, пов'язану з воєнними діями, підприємство не призупинило реалізацію інноваційних рішень. Протягом 2022 року було відкрито нові сучасні термінали у містах Дніпро та Запоріжжя, а в 2023 році продовжувалися роботи з будівництва логістичних комплексів у Києві та Одесі. Ці кроки демонструють динамічний розвиток компанії та її орієнтацію на адаптацію до цифрових трансформацій сучасного середовища. У 2022 році бренд розпочав свою міжнародну присутність із запуску діяльності в Польщі, а вже у 2023 році розширив географію, відкривши офіси ще у дев'яти європейських державах під брендом Nova Post [25].

Для ТОВ «Нова Пошта» одним із визначальних критеріїв ефективності діяльності виступає показник прибутковості, який враховується керівництвом компанії під час ухвалення стратегічних управлінських рішень. Він також опосередковано відображає рівень результативності використання інтелектуального капіталу в межах функціонування підприємства. Аналіз основних фінансово-економічних показників компанії за період 2021–2023 років дозволяє здійснити обґрунтовану оцінку її поточного стану та виявити перспективи для подальшого розвитку (табл. 2.1.1) (Додаток Е – 3).

Таблиця 2.1.1

Показники роботи ТОВ «Нова Пошта»*

Показники	Роки					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість відділень, од.	4988	6611	9990	8700	9300	10875
Кількість поштоматів, од.	1578	5661	8899	9012	13700	15590
Середня кількість відправлень, що обробляються одним відділенням, од.	828	920	1888	2034	2890	3350

*Джерело: розроблено автором

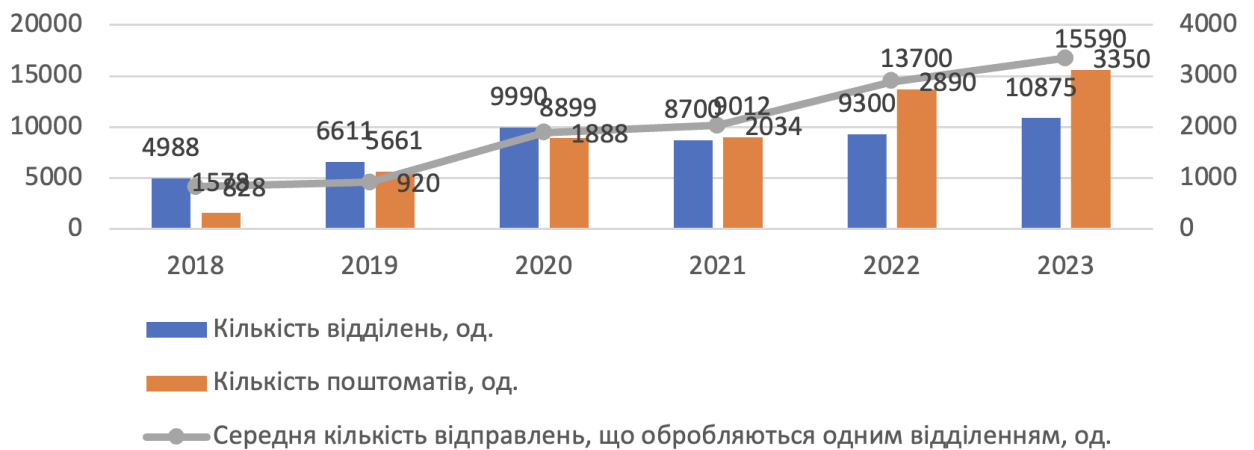


Рис. 2.1.1. Показники роботи ТОВ «Нова Пошта»*

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Як видно з аналітичних матеріалів, наведених у Додатку К, за період з 2021 по 2023 рік ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало помітне зростання ключових фінансових показників. Зокрема, обсяг чистого доходу від реалізації продукції збільшився на 53,9% у порівнянні з 2021 роком, досягнувши у 2023 році значення 36 468 879. Водночас зросли і витрати на виробництво, що, однак, не завадило підвищенню валового прибутку на 77,8%. Варто зазначити, що у 2022 році спостерігалось тимчасове зменшення чистого прибутку на 17,9% порівняно з попереднім роком, проте у 2023 році цей показник суттєво зріс — на 85,7%, досягнувши позначки 3 967 156 [25].

Додатковий аналіз фінансових коефіцієнтів рентабельності, представлений у Додатку Л, засвідчує позитивну динаміку зростання обсягів власного капіталу та активів підприємства протягом аналізованого періоду. Це, у свою чергу, свідчить про збереження високого рівня довіри інвесторів та сприятливі перспективи для подальшого розвитку компанії.

Водночас чистий прибуток і загальна рентабельність демонстрували змішані результати: рентабельність продукції зросла у 2022 році, але знизилася у 2023 році, що може свідчити про втрату частини конкурентних переваг.

Рентабельність власного капіталу загалом зберігала позитивну динаміку, тоді як рентабельність витрат і активів знизилася у 2022 році з

частковим відновленням у 2023 році. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» підтверджує її провідні позиції на ринку завдяки розвиненій мережі пунктів видачі, терміналів та ефективним маркетинговим стратегіям.

На основі цих даних проведено SWOT-аналіз діяльності компанії (Додаток М), що дозволив визначити її сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Серед ключових переваг компанії — впізнаваний бренд, розгалужена мережа логістичних точок, оперативність доставки та активне впровадження нових технологій. До потенціалу можна віднести зростання електронної комерції та розширення спектру цифрових послуг. Водночас, підприємство зіштовхується з певними викликами — високим рівнем конкуренції на ринку, ймовірністю затримок у виконанні доставок, а також зростанням витрат на впровадження ІТ-рішень.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» має значний потенціал для подальшого розвитку, проте потребує системного врахування своїх слабких сторін і загроз при формуванні стратегій для зміцнення конкурентних позицій.

Розглянемо складові інтелектуального капіталу ТОВ «Нова пошта». Для цього виокремимо такі структурні елементи інтелектуального капіталу, як людський, організаційний та клієнтський капітал.

Людський капітал ТОВ «Нова Пошта» охоплює широкий спектр характеристик, що формуються в результаті накопиченого досвіду, професійної підготовки та індивідуальних здібностей працівників. До його складу входять знання, ділові та спеціалізовані навички, освітній рівень, креативність, здатність до інновацій, управлінські якості, а також лідерський потенціал і вміння вирішувати нестандартні завдання. Саме ці риси визначають здатність персоналу створювати нові продукти й рішення, що сприяють розвитку компанії. Загалом, людський капітал виступає одним із ключових стратегічних ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.

З метою дослідження рівня професійних і управлінських компетенцій у ТОВ «Нова Пошта» було проведено оцінювання керівного складу окремих функціональних підрозділів: виробничого, адміністративного, транспортного, юридичного, та відділу збуту. Особлива увага приділяється саме керівникам, оскільки вони є стратегічним ресурсом людського капіталу — носіями критичних знань, практичного досвіду та управлінських компетенцій, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності організації загалом.

Відповідна бальна оцінка компетентностей керівників за визначеними критеріями наведена в Додатку У.

Для аналітичного дослідження управлінського потенціалу компанії застосовано комплекс кількісних методів, які дозволяють визначити такі ключові показники:

- загальна фінансова стабільність підприємства;
- частка управлінських витрат у загальній структурі виробничих та збутових витрат;
- співвідношення адміністративного персоналу до загального штату;
- динаміка прибутковості у порівнянні з попередніми роками.

Результати оцінювання наведено у табл. 2.1.2 та візуалізовано на рис. 2.1.2.

Таблиця 2.1.2

Показники ефективності управлінського потенціалу ТОВ «Нова Пошта»*

Показник	2021	2022	2023	Темп росту, %	
				2022-2021	2023-2022
Оборотність оборотного капіталу	0,25	0,5	0,53	196,8	107,5
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,33	0,34	0,42	101,8	124
Рентабельність реалізації, %	30,6	33	31,8	107,8	96,4
Частка управлінського персоналу, %	5,6	8,1	8,1	144,9	100
Частка оплати праці управлінського персоналу загальному фонді оплати праці, %	27,4	28,8	25,9	105,2	89,8
Приріст чистого прибутку, %	45,4	113,4	26,9	249,8	23,7

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

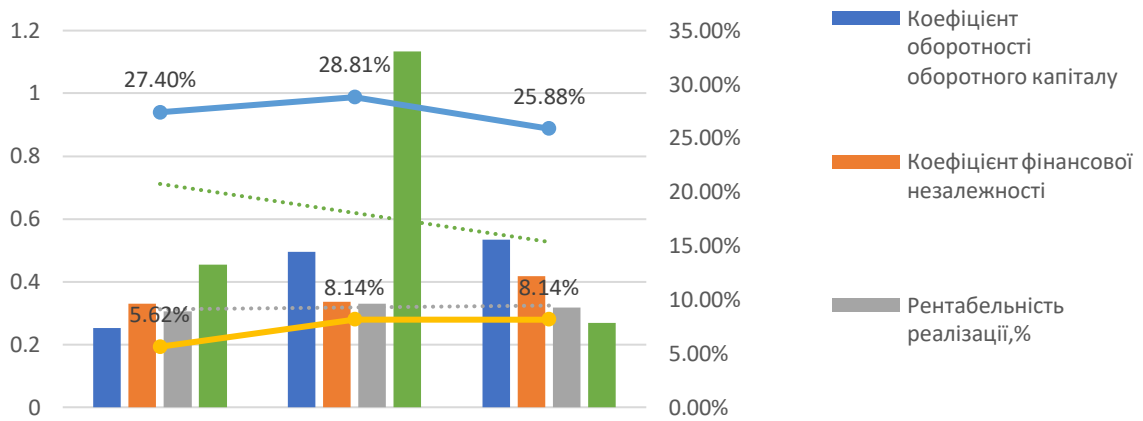


Рис. 2.1.2. Показники ефективності управлінського потенціалу ТОВ «Нова Пошта»*

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Упродовж 2021–2023 років частка управлінського персоналу в загальному штаті підприємства залишалася помірною й на кінець 2023 року становила 8,14%. Водночас витрати на оплату праці цієї категорії працівників перевищували 25% загального фонду заробітної плати, що вказує на наявність фінансової мотивації для підвищення управлінської результативності. Ефективність управління є достатньою, коли витрати на нього зростають повільніше, ніж ключові економічні показники. У випадку ТОВ «Нова Пошта» це забезпечується, що свідчить про належну ефективність управлінських процесів.

Компанія постійно вводить сучасні технології у свою логістичну інфраструктуру, зокрема системи автоматизованого сортування, трекінгу відправлень у режимі реального часу, цифрові сервіси та мобільні застосунки. Це сприяє як підвищенню точності та швидкості доставки, так і поліпшенню користувацького досвіду. Використання інструментів аналітики даних і штучного інтелекту дає змогу оптимізувати логістичні маршрути, прогнозувати попит і вдосконалювати стратегічне планування. Крім того, компанія розвиває екологічні ініціативи — впроваджує електротранспорт і альтернативні джерела енергії для зменшення вуглецевого сліду [25].

Організаційний (структурний) капітал можна охарактеризувати як сукупність внутрішніх елементів управління підприємством, до яких належать його організаційна та фінансова структура, система стратегічного планування, методи аналізу ризиків, а також технічні ресурси, програмне забезпечення, інформаційні технології, бази даних і наявні патенти. Усі ці складові спрямовані на забезпечення ефективної роботи персоналу компанії ТОВ «Нова пошта». Детальна оцінка організаційного капіталу наведена в таблиці 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

Ключові показники організаційного капіталу ТОВ «Нова Пошта»*

Показники	2021	2022	2023	Темп росту, %	
				2022-2021	2023-2022
Авторські права (од.)	9	13	18	144	138,5
Патенти та ліцензії (од.)	5	7	7	140	100,0
Зареєстровані торгові марки (од.)	21	28	42	133,30	150,0
Торгові марки на розгляді (од.)	35	48	75	137,1	156,3
Розроблені технології (од.)	7	13	18	185,7	138,5
Рівень автоматизації процесів, %	568	890	1289	156,8	144,7
Впроваджені інноваційні рішення (од.)	35	48	75	137,1	156,3

**Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

ТОВ «Нова Пошта» здійснює діяльність у широкому спектрі логістичних і супутніх сервісів. Завдяки значному масштабові операцій та розгалуженій мережі відділень по всій країні, організаційна структура управління підприємства відрізняється складністю та є багаторівневою. У загальному вигляді вона включає кілька основних рівнів та функціональних елементів:

– Вищий управлінський рівень (топ-менеджмент) — представлений генеральним директором, CEO, віце-президентами та іншими керівниками, які відповідають за стратегічні напрями діяльності підприємства.

– Функціональні департаменти — включають підрозділи, що відповідають за фінанси, маркетинг, логістику, операційну діяльність, інформаційні

технології та інші ключові сфери. Кожен підрозділ виконує спеціалізовані функції відповідно до загальної організаційної стратегії.

- регіональна й територіальна структура – зважаючи на широку географію присутності компанії, управлінські функції частково делегуються керівникам регіональних або обласних підрозділів, які координують діяльність у відповідних зонах;

- операційні підрозділи – відповідають за основні бізнес-процеси, зокрема транспортування, обробку вантажів, функціонування складів тощо. Окремо виділяються служби, які займаються безпосередньою роботою з клієнтами, включно з підрозділами підтримки та сервісного обслуговування;

- проектне управління – при реалізації нових ініціатив або змін у структурі бізнесу можуть створюватися тимчасові робочі групи або команди, що відповідають за впровадження окремих проектів.

Основною структурною одиницею в компанії виступає відділ, які в свою чергу об'єднуються у департаменти. Департамент може включати кілька функціональних напрямків, що дозволяє досягти більшої гнучкості та ефективності в управлінні.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» наведена в Додатку Н.

Рада директорів контролює діяльність регіональних директорів, яким підпорядковуються директори філій. Станом на початок 2024 року у складі ТОВ «Нова пошта» було 29 філій з географічним покриттям всієї території країни.

Тому, підприємство «Нова Пошта» є одним із лідерів на українському ринку логістики та доставки, демонструючи стабільну динаміку розвитку. Основу її конкурентоспроможності становлять різноманітність послуг, високий рівень клієнтського сервісу та ефективна управлінська діяльність. Структура управління компанії побудована таким чином, щоб залишатися водночас масштабною та адаптивною, що забезпечує здатність оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Корпоративна культура

характеризується орієнтацією на інновації, ініціативність персоналу та результативність. Компанія активно заохочує новаторські підходи з боку працівників, підтримує їхню самореалізацію та креативність. Завдяки безперервному вдосконаленню сервісів і клієнтоорієнтованій стратегії, «Нова Пошта» утримує лідерські позиції у сфері логістичних послуг в Україні, залишаючись гнучкою та стійкою до змін ринкового середовища.

До складу клієнтського капіталу підприємства можна віднести такі важливі компоненти, як бренд і торгова марка, сформований позитивний імідж, наявність зовнішніх ділових зв'язків, логістичні потоки, довготривалі контракти, а також угоди ліцензійного та франчайзингового характеру. Саме ці елементи визначають потенціал компанії у сфері маркетингу й комерції.

ТОВ «Нова Пошта» вирізняється наявністю масштабної логістичної інфраструктури та стабільно утримує лідерство серед операторів експрес-доставки за кількістю оброблених і доставлених відправлень. Це, в свою чергу, сприяє кращій доступності товарів для кінцевого споживача. Згідно з даними, отриманими з аналізу соціальних мереж, більшість користувачів позитивно оцінюють якість послуг компанії, оперативність обслуговування та широту пропозицій [25].

Індекс репутації дозволяє комплексно оцінити ефективність роботи зі стейкхолдерами, сприйняття діяльності компанії та її медійний вплив (рис. 2.1.3). Репутація вимірюється за шкалою від 0 до 100.

Показник 74,6 означає, що Нова пошта знаходиться у зеленій зоні та має сильну репутацію. Компанія не зупиняється на досягнутому, постійно вдосконалюється і усією своєю діяльністю прагне стати брендом з неперевершеною репутацією.

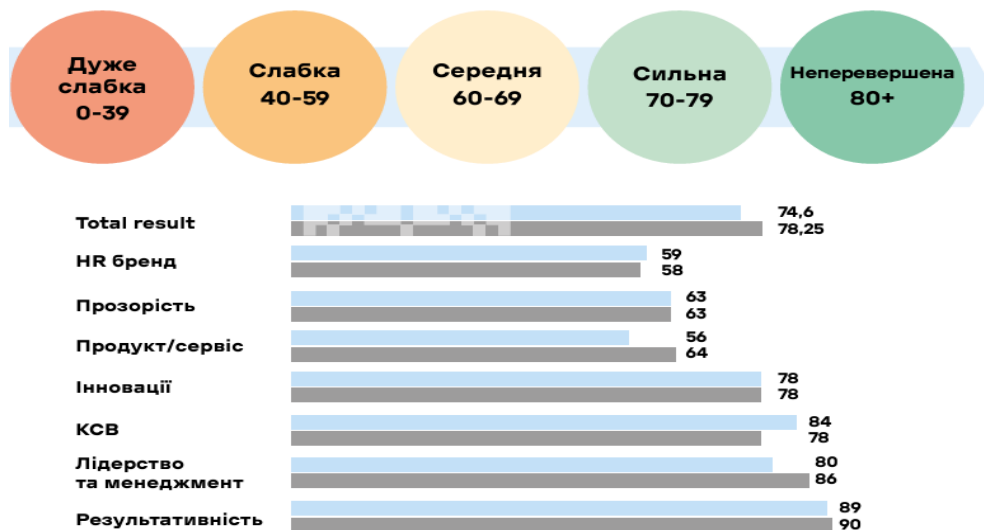


Рис. 2.1.3. Індекс ділової репутації ТОВ «Нова пошта» [8]

Аналіз клієнтської складової інтелектуального капіталу ТОВ «Нова пошта» наведений у табл. 2.1.4.

Таблиця 2.1.4

Оцінка клієнтської капіталу ТОВ «Нова пошта»*

Показники	2021	2022	2023	Темп росту, %	
				2022/2021	2023/2022
Кількість інвесторів	5	5	8	100,0	160,0
Кількість договорів зі стратегічними партнерами	21	25	48	119,0	192,0
Приріст долі ринку, %	13%	11%	15%	84,6	136,4
Кількість програм лояльності для клієнтів, од.	7	13	18	185,7	138,5
Витрати на соціальні та благодійні заходи, тис.грн.	567,8	890,4	1288,7	156,8	144,7
Кількість відділень, од.	8700	9300	10875	106,9	116,9
Кількість поштоматів, од.	9012	13700	15590	152,0	113,8
Середня кількість відправлень, що обробляються одним відділенням, од.	2034	2890	3350	142,1	115,9

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Згідно з фінансовою звітністю, клієнтами ТОВ «Нова Пошта» є як фізичні особи, так і підприємства різного розміру — від мікробізнесу до великих корпоративних структур, що працюють на українському ринку. У межах реалізації міжнародної стратегії компанія оголосила про плани розширення присутності у 2024 році ще в 14 державах, серед яких — Португалія, Швейцарія, Туреччина, Іспанія, Бельгія, Нідерланди тощо. Станом на сьогодні представництва вже відкрито в Італії, Франції та Польщі.

Показники, наведені в табл. 2.1.4 показали, що в період із 2021 по 2023 роки спостерігається позитивна динаміка у розвитку клієнтської складової інтелектуального капіталу підприємства. У 2022 рівень розвитку даного компонента інтелектуального капіталу був середнім. Однак у 2023 році відбулося різке зростання за всіма показниками, що відбивають клієнтський капітал компанії ТОВ «Нова пошта». Це обумовлюється особливостями ринкового сектора компаніями та конкурентною боротьбою. У 2023 році спостерігається активний розвиток клієнтського капіталу, що визначається позитивною динамікою як взаємодії з партнерами та інвесторами, так і у розвитку системи роботи з клієнтами. Крім того, спостерігається зростання в кількості виконуваних компанією соціальних та благодійних зобов'язань, що говорить про можливість компанії спрямовувати грошові кошти на розвиток діяльності із чистого прибутку.

Отже, проведене дослідження засвідчує, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільність та має перспективи подальшого зростання. Разом із цим, задля посилення конкурентних позицій на ринку, компанії варто орієнтуватися на глибше розуміння запитів клієнтів, покращення швидкості та якості логістичних послуг, розширення географії присутності та вдосконалення маркетингових підходів. Підвищити ефективність комунікації з клієнтами може впровадження сучасних CRM-систем, аналітики продажів, персоналізованих пропозицій та розширена клієнтська підтримка [25].

У контексті цифрової трансформації економіки інтелектуальний капітал відіграє ключову роль у підвищенні рівня інтелектуалізації підприємства. Його можна умовно поділити на дві основні категорії: по-перше, це базові знання та компетенції, необхідні для стабільного функціонування організації, а по-друге — знання й ресурси, що сприяють формуванню унікальних конкурентних переваг на ринку.

2.2. Оцінювання інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта»

Інтелектуальний капітал ТОВ «Нова Пошта» охоплює такі важливі складові, як професійна підготовка працівників, їх практичний досвід, мотивація до роботи, а також накопичені знання, сучасні технологічні рішення та ефективні канали комунікації. Сукупність цих елементів сприяє створенню доданої вартості та формує стійкі конкурентні переваги компанії на ринку.

Інтелектуальний капітал, як і інші виробничі ресурси, виступає чинником створення доданої вартості. Подібно до фізичного капіталу, він формується через інвестиції в знання, компетенції та інновації, але, на відміну від матеріальних ресурсів, має нематеріальну природу. Його значення полягає не лише у вартості, яку можна оцінити фінансово, а й у нефінансових аспектах, що мають важливе значення для власників, інвесторів і користувачів послуг. Показники, які характеризують інтелектуальний капітал, дедалі більше прирівнюються за важливістю до традиційних економічних індикаторів [38].

На відміну від матеріальних активів, інтелектуальний капітал частково не піддається юридичному закріпленню у власності компанії. Він є переважно орієнтованим на майбутнє, тоді як фінансовий капітал відображає вже досягнуті результати. Вкладаючи ресурси в наукові дослідження, професійне навчання персоналу та розробку інновацій, ТОВ «Нова Пошта» активно нарощує свою нематеріальну базу. Унаслідок цього ринкова вартість компанії перевищує її матеріальну складову, що свідчить про значний обсяг інтелектуального капіталу.

Інтелектуальний капітал є синергетичним феноменом — формується не шляхом простого додавання елементів, а через їхню взаємодію. Його носіями в ТОВ «Нова Пошта» є працівники, організаційні структури та клієнти.

У складі інтелектуального капіталу компанії виокремлюються три основні компоненти:

- людський капітал (включаючи соціальний капітал);
- структурний капітал (у тому числі інтелектуальна власність);

– клієнтський (ринковий) капітал.

Відповідно до моделі «Skandia Navigator», ринкова вартість підприємства складається з фінансового та інтелектуального капіталу. Схема цієї моделі наведена на рис. 2.2.1.



Рис. 2.2.1. Структура капіталу ТОВ «Нова Пошта»[25]

Таким чином, значення інтелектуального капіталу полягає у створенні конкурентних переваг у перспективі, і отже він позитивним чином впливає на стан підприємства.

Пропонується оцінити ступінь використання інтелектуального капіталу за допомогою коефіцієнта інтелектуалізації, що визначається як співвідношення нематеріальних активів до основних фондів. Критерієм поліпшення стану підприємства є позитивна динаміка цього показника.

Розглянемо динаміку зазначеного показника ТОВ «Нова Пошта» в таблиці 2.2.1 та графічну інтерпретацію на рис. 2.2.2.

Таблиця 2.2.1

Динаміка показників використання інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта» у 2018–2023 рр.*

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Нематеріальні активи, тис. грн.	113538	104485	108324	104440	76808	63849
Основні фонди тис. грн.	546694	2108977	3351500	6171683	6840742	9327238
Коефіцієнт інтелектуалізації	0,208	0,050	0,032	0,017	0,011	0,007

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

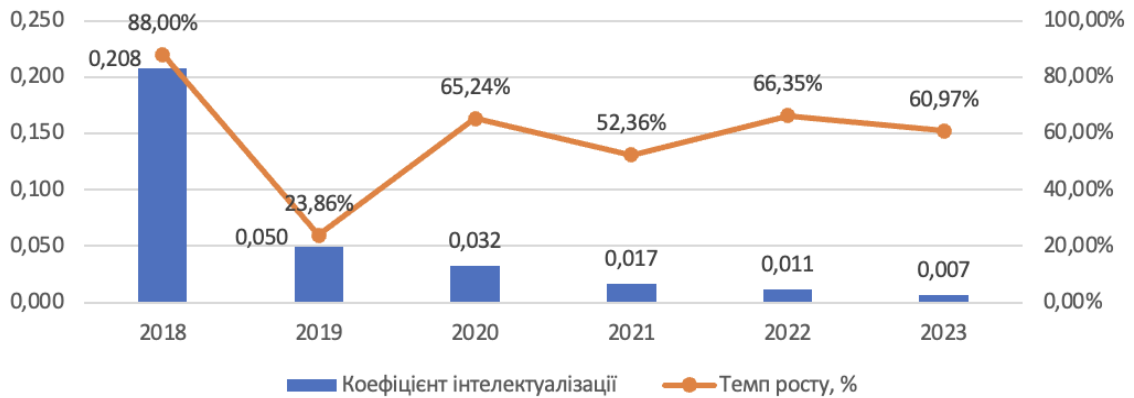


Рис. 2.2.2. Динаміка коефіцієнтів інтелектуалізації підприємства*

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

На основі обробки даних за допомогою програмного забезпечення для статистичного аналізу «Statgraphics plus» було виокремлено чотири ключові фактори, які мають суттєвий вплив на оцінку інтелектуального капіталу підприємства, а саме:

- система матеріального стимулювання персоналу;
- рівень розвитку організаційної культури;
- кваліфікаційно-професійна структура персонального капіталу;
- наявність і ефективність інформаційної підтримки в операційній діяльності компанії.

Для узагальненої оцінки використовується інтегральний коефіцієнт, який розраховується за формулою:

$$IK_{it} = \sum_{i=1}^n (HP_{it} \times B_i), \quad (2.1)$$

Інтегральний коефіцієнт інтелектуального капіталу використовується для оцінки загального рівня ефективності управління нематеріальними ресурсами. Чим ближчим до одиниці є це значення, тим ефективніше організація реалізує свій інтелектуальний потенціал. Система оцінювання наведена в таблиці 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

Ключові показники, що формують інтегральний коефіцієнт інтелектуального капіталу підприємства*

Показники, що формують фактори	Коеф. навантаження	Фактори
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах	0,989	Матеріальне стимулювання
Частка премій у складі операційних витрат	0,989	
Частка нематеріальних активів у структурі активів	0,74	Організаційна культура
Рівень виробничої культури	0,7	
Рівень довіри до топ менеджменту	0,7	
Частка персоналу, що пройшла професійне навчання	0,91	Професійна структура персоналу
Якість програмного забезпечення	0,71	Система інформаційного забезпечення
Наявність централізованої бази постачальників і клієнтів	0,9	

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Результати обчислення інтегрального показника інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр. узагальнено в табл. 2.2.3 та рис. 2.2.3.

Таблиця 2.2.3

Розрахунок інтегрального показника*

Показник	Період		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Інтегральний показник інтелектуального капіталу	0,487	0,597	0,788
Темп росту, %	169,10%	122,59%	131,99%

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

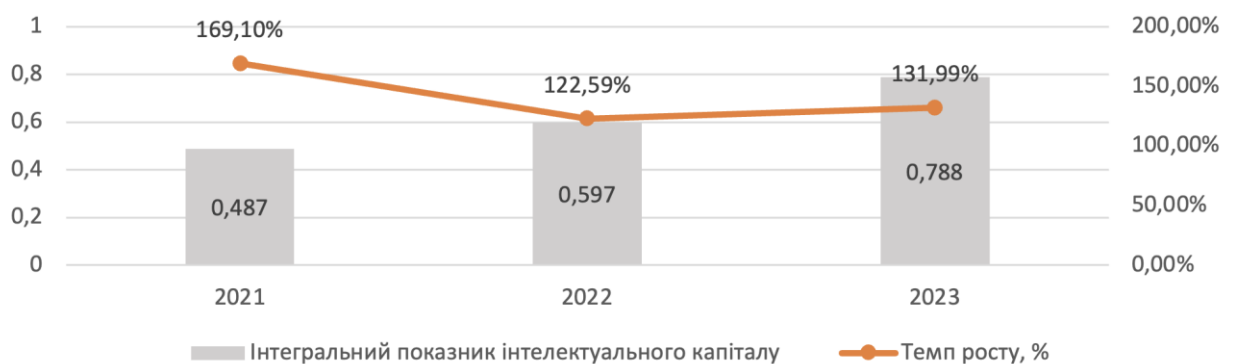


Рис. 2.2.3. Динаміка інтегрального показника інтелектуального капіталу ТОВ «Нова пошта» за 2021–2023 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проаналізовані складові, що мають вплив на формування інтелектуального капіталу ТОВ «Нова пошта», свідчать, з одного боку, про пріоритетність матеріального стимулювання працівників, а з іншого, – про наявність елементів організаційної культури, спрямованої на розвиток інтелектуальних цінностей. Спрямованість компанії на підвищення рівня кваліфікації працівників та впровадження сучасних інформаційних технологій відповідно до міжнародних стандартів управління можна розглядати як ознаку переходу до постіндустріального типу розвитку. Така динаміка, безперечно, створює сприятливі умови для посилення інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта».

Проведемо оцінку інтелектуального капіталу ТОВ «Нова пошта» на основі показника ринкової капіталізації (табл. 2.2.4).

Таблиця 2.2.4

Розрахунок коефіцієнта доданої вартості інтелектуального капіталу
(VAIC) для ТОВ «Нова Пошта»*

Показник	2021(млн.грн)	2022(млн.грн)	2023(млн.грн)
1. ВК (власний капітал)	49,8	51,8	54,0
2. Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0
3. Виручка	439,6	566,9	665,5
4. Собівартість	290,2	383,2	455,1
5. Витрати на заробітну плату	1,1	12,1	16,4
6. Основні витрати	177,8	261,8	291,6
7. Інвест-капітал	49,8	51,8	54,0
8. (ДВ) Додана вартість	261,8	305,1	373,9
Capital Employed Efficiency	0,532	0,60	0,7
Structural Capital Efficiency	0,571	0,61	0,561
Value Added Intellectual Coefficient	3,421	3,69	3,545
Human Capital Efficiency	2,334	2,513	2,3

**Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Оцінювання рівня інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта» базується на аналізі даних фінансової та статистичної звітності підприємства. Для цього використовуються коефіцієнти, що відображають ефективність використання різних компонентів нематеріального капіталу:

– СЕЕ — показник ефективності задіяного капіталу,

- HCE — ефективність людського капіталу,
- SCE — ефективність структурного капіталу.

Інтегральним результатом цього аналізу є VAIC — індекс доданої вартості інтелектуального капіталу. Динаміка його зміни графічно зображена на рис.

2.2.4.

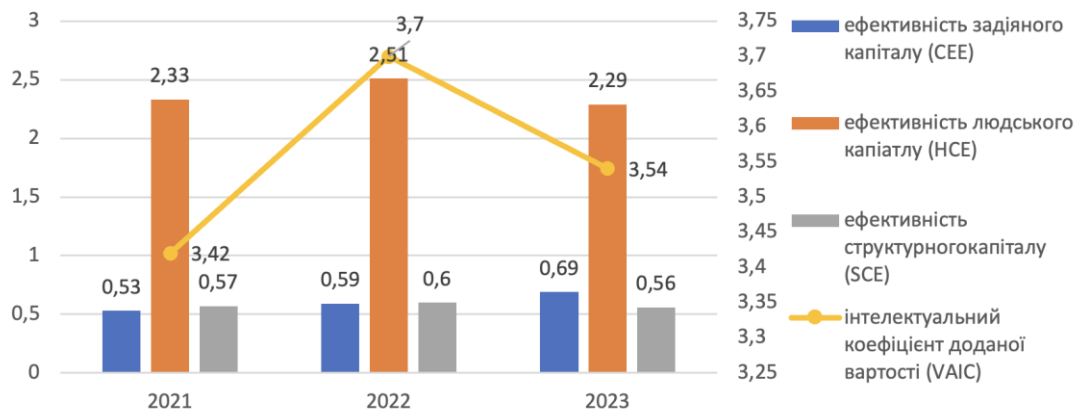


Рис. 2.2.4. Зміни інтегрального показника ефективності інтелектуального капіталу (VAIC)

**Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Рівень розвитку інтелектуального капіталу підприємства в умовах цифрової трансформації може бути представлений у вигляді тривимірної координатної моделі. У цьому випадку використовується вектор $K = (dR_i; dI_i; dC_i)$, де:

- dR_i — частка підприємства на ринку (ринковий компонент),
- dI_i — частка участі підприємства в загальному обсязі інновацій на ринку,
- dC_i — частка знань, створених власними силами, які стали основою для інноваційних рішень.

Ця модель дозволяє інтегровано оцінити рівень інтелектуалізації компанії та її інноваційний потенціал у динамічному бізнес-середовищі.

Ще одним з найпопулярніших способів вимірювання інвестиційної привабливості публічних компаній – метод, що базується на відношенні їх ринкової капіталізації до балансової вартості (*мультиплікатор MV/BV*) та метод оцінки ринкової капіталізації є *коефіцієнт Тобіна (Tobin's Q Ratio)*, що

використовується для оцінки інтелектуального капіталу компанії, і завдяки своїй ефективності використовується в процесі прийняття інвестиційних рішень, їхній розрахунок зображений в таблиці 2.2.5.

MV/BV :

$$MV/BV = \frac{P_S \cdot S}{A} = \frac{MC}{A} \quad (2.2)$$

де P_S – ринкова ціна акції, S – кількість акцій в обігу, A – балансова вартість активів MC – ринкова капіталізація.

Коефіцієнт Тобіна :

$$Q = \frac{MC+D}{E+D} \quad (2.3)$$

де E – балансова вартість власного капіталу, D – балансова вартість зобов'язань компанії

Табл. 2.2.5

Оцінка мультиплікатора MV/BV та коефіцієнту Тобіна*

№	Показник	Рік				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Кількість акцій в обігу	57	58	58	59	59
2.	Ринкова ціна акції	4.22	4.5	5.64	8.16	7.11
3.	Ринкова капіталізація	240.54	261	327.12	481.44	419.49
4.	Мультиплікатор MV/BV	0.1492	0.1163	0.1202	0.1366	0.1046
5.	Коефіцієнт Тобіна	0.3659	0.4051	0.3915	0.4283	0.3556

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Графічно результати оцінювання інтелектуального капіталу компанії ТОВ «Нова Пошта» за допомогою мультиплікатора MV/BV та коефіцієнту Тобіна представлено на рис. 2.2.5.

У 2024 році мультиплікатор MV/BV знизився до 0,1046, що вказує на можливу недооціненість компанії відносно її балансової вартості. Коефіцієнт Тобіна, досягнувши максимуму у 2023 році (0,4283), у 2024 році зменшився до 0,3556, що може свідчити про падіння інвестиційної привабливості або корекцію ринкової оцінки компанії. Загалом спад цих показників вказує на зміну ринкової оцінки, що може створювати можливості для інвесторів за умови стабільності фундаментальних показників.

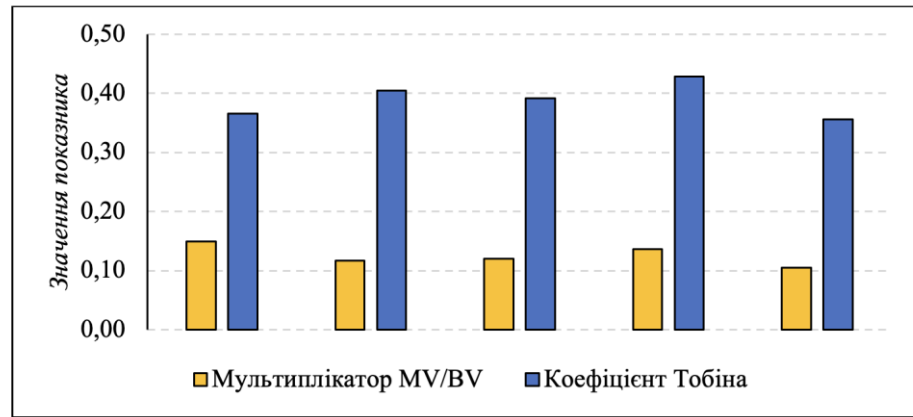


Рис. 2.2.5 Оцінка інтелектуального капіталу компанії ТОВ «Нова Пошта» за допомогою мультиплікатора MV/BV та коефіцієнту Тобіна*

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Оцінку вартості інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта» проведено методом РОКМ — віддачі на управління знаннями, що оцінює внесок системи управління знаннями у діяльність організації. Також враховано рентабельність власного капіталу (ROE), яка відображає ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. Розрахунки наведені в таблиці 2.2.6.

Рентабельність власного капіталу (ROE):

$$ROE = \frac{NI}{E} \quad (2.4)$$

Вартість інтелектуального капіталу за методом РОКМ:

$$IC = \frac{EBIT - ROA \cdot (A - A_{IC})}{ROE} \quad (2.5)$$

де $EBIT$ – прибуток до сплати відсотків і податків, A_{IC} – вартість активів, що впливають на формування інтелектуальний капітал

Табл.2.2.6

Розрахунок віддачі на управління знаннями*

		Метод РОКМ				
1.	Вартість активів, що формують ІК	36.64	45.32	62.87	83.40	92.27
2.	ROE	19.03%	16.36%	16.5%	19.3%	13.97%
3.	Вартість ІК, млн. доларів	57.65%	287.76	362	373.43	1168.53

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Динаміка економічної доданої вартості (EVA) та вартості інтелектуального капіталу (метод РОКМ) компанії ТОВ «Нова Пошта» за 2020 – 2024 рр. представлена на рис. 2.2.6.

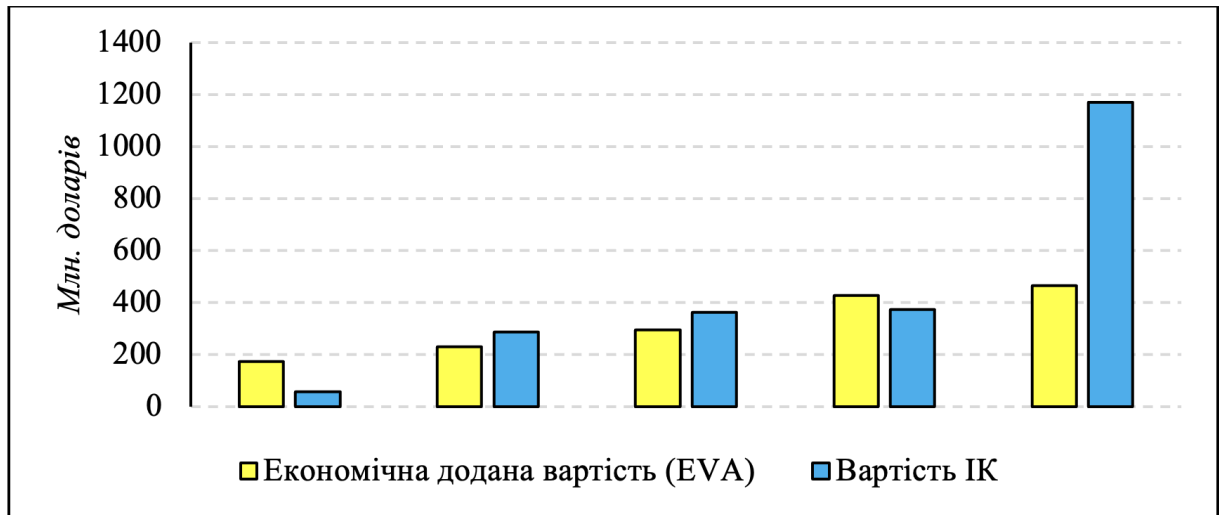


Рис. 2.2.6 Динаміка економічної доданої вартості та вартості інтелектуального капіталу (метод РОКМ) компанії ТОВ «Нова Пошта» за 2020 – 2024 рр.*

**Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.*

Аналіз вартості інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта» за методом РОКМ показав суттєве зростання його величини у досліджуваний період. Вартість активів, що формують інтелектуальний капітал, збільшилася з 36,64 млн доларів до 92,27 млн доларів, а рентабельність власного капіталу (ROE) залишалася стабільною в межах 13,97–19,30%.

Найбільше зростання зафіксовано у вартості самого інтелектуального капіталу, яка зростає з 57,65 млн доларів до 1168,53 млн доларів, що свідчить про ефективне управління знаннями та зростання економічної доданої вартості.

Оцінювання за окремими методами дало змогу комплексно охарактеризувати інтелектуальний капітал ТОВ «Нова Пошта» як за фінансовими показниками, так і з погляду ринкової вартості. Для глибшого аналізу доцільним є використання комплексної оцінки, що охоплює людський,

клієнтський, організаційний капітал, елементи управління, бренду та інтелектуальної власності.

Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони нематеріальних активів, краще розуміти їхній вплив на ефективність діяльності компанії, покращувати фінансову звітність і стратегічне планування. Загальні результати комплексної оцінки інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта» наведені в Додатку Ф. Отже, компанія демонструє ефективне використання інтелектуального капіталу, що сприяє її сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Позиціонування ТОВ «Нова пошта» в інноваційному середовищі за умов діджиталізації економіки наведено на рис. 2.2.7.

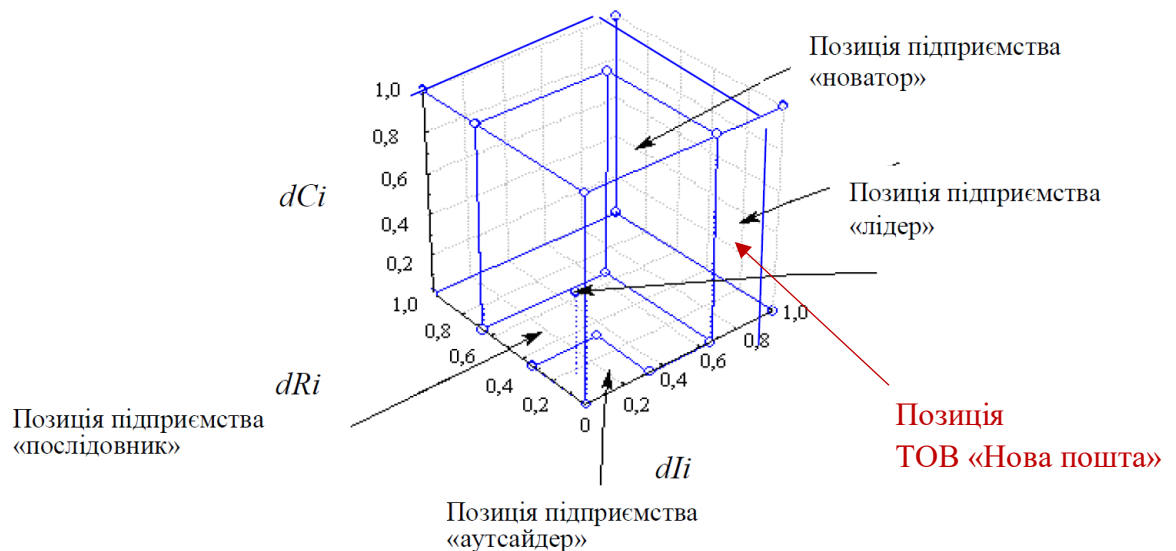


Рис. 2.2.7. Позиціонування ТОВ «Нова пошта» в інноваційному середовищі за умов діджиталізації економіки*

*Джерело: розроблено автором

В інноваційному середовищі підприємства можуть займати такі позиції:

– «Лідер» – створює інноваційні технології та продукти на основі власного інтелектуального капіталу.

– «Послідовник» – купує зовнішні інноваційні продукти та використовує залучених фахівців, успішно застосовуючи структурний капітал завдяки наявним інвестиційним можливостям.

– «Аутсайдер» – мінімізує витрати на інтелектуальний капітал, використовуючи переважно безкоштовні знання суспільства; характеризується низьким рівнем формалізації бізнес-процесів.

– «Новатор» – активно використовує власний людський капітал для розробки інноваційних продуктів, але обмежений у їх комерціалізації через нестачу ресурсів [33].

ТОВ «Нова Пошта» займає позицію лідера, що свідчить про високий рівень розвитку інтелектуального капіталу. Знання темпів приросту ключових показників дозволяє прогнозувати зміну позиціонування підприємства залежно від ефективності управління цим капіталом.

Таким чином, нарощення інтелектуального капіталу є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та соціально-економічної ефективності ТОВ «Нова Пошта». Основні напрями розвитку мають сприяти зростанню інтегрального показника інтелектуального капіталу без значних фінансових витрат, а також передбачати виявлення слабких місць і резервів окремих його складових.

Таким чином, структура інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта» охоплює всі напрями діяльності підприємства, проте ключовим елементом залишається людський капітал, від якості якого залежить загальний рівень розвитку компанії. До основних передумов ефективної оцінки та управління інтелектуальним капіталом належать: якість і своєчасність формування стратегії підприємства; оцінка рівня її реалізації; обґрунтованість рішень щодо реорганізації та модернізації виробництва; мотивація творців інтелектуальних активів; а також зацікавленість зовнішніх суб'єктів у достовірності ринкової вартості компанії. Проведене оцінювання дає змогу своєчасно виявляти недоліки, формувати сприятливі умови для ефективної діяльності компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта»

В умовах ринкової економіки конкурентна стратегія є ключовим інструментом розвитку підприємства, що забезпечує зростання його ринкової вартості в довгостроковій перспективі. Це зростання зумовлене як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, тому стратегію слід розглядати як засіб підвищення вартості бізнесу [48].

Для ТОВ «Нова пошта», як високотехнологічної компанії, важливим є вартісний підхід до формування стратегії, враховуючи ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю. Тут стратегія — це система управлінських рішень, спрямованих на розвиток інновацій та формування конкурентних переваг [25].

Формування конкурентної стратегії має базуватись на аналізі ринку, активів і, зокрема, інтелектуального капіталу. Стійке функціонування компанії потребує збалансованого розвитку фінансового та інтелектуального капіталу. Нерівномірне зростання елементів інтелектуального капіталу (людського, організаційного, клієнтського) знижує ефективність діяльності [21], тому до стратегії слід включати унікальні компоненти цього капіталу.

Унікальні компетенції персоналу визначають якість інтелектуального капіталу. Його управління має бути спрямоване на збалансований розвиток знань, інновацій та бізнес-процесів, що унеможливорює легке копіювання бізнес-моделі конкурентами й посилює довгострокову унікальність компанії [16].

Сьогодні застосовуються різні стратегії управління інтелектуальним капіталом — як на основі окремих складових, так і через їхню інтеграцію. Останні притаманні самонавчальним організаціям, які ефективно керують усіма складовими [13].

Існують різні підходи до формування таких стратегій, що розширюють можливості менеджменту, особливо за умов наявності креативного персоналу, що підкреслює роль людського капіталу.

Вибір конкретного підходу залежить від стадії життєвого циклу підприємства та рівня інноваційної діяльності, оскільки на кожному етапі змінюється роль окремих елементів інтелектуального капіталу [5].

Розглянемо сценарний підхід до управління інтелектуальним капіталом. У практиці конкурентна стратегія високотехнологічного підприємства реалізується через синтез різних варіантів управлінських рішень, які формують карту стратегій (рис. 3.1.1).

Комбінації стратегій залежать від складності моделі управління інтелектуальним капіталом. Така карта може включати кілька сценаріїв розвитку його елементів, що розглядаються з різних позицій:

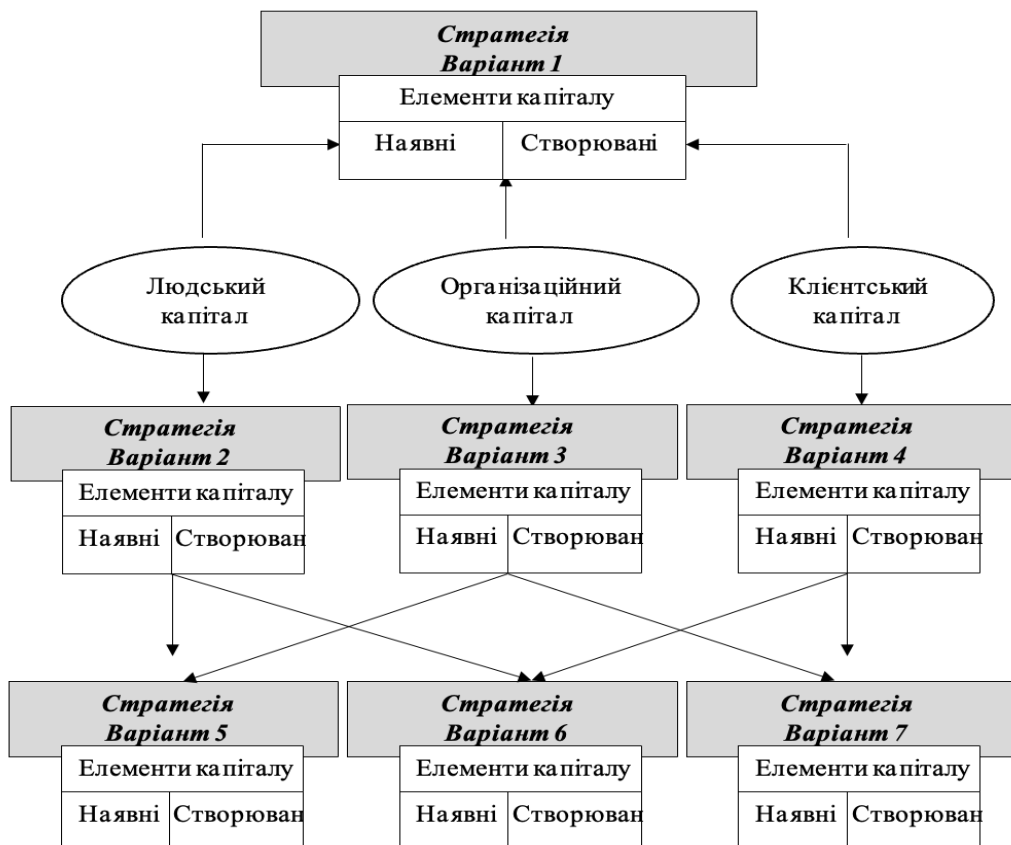


Рис. 3.1.1. Карта стратегій для формування моделі управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Нова пошта»*

*Джерело: розроблено автором.

- формування конкурентних переваг підприємства;
- максимізація його ринкової вартості;
- створення та збереження унікальності підприємства [21].

Кожен із цих сценаріїв може бути квазіоптимальним, тобто близьким до оптимального. Тому важливо обрати той варіант, який за ефективністю та результативністю найбільше відповідає оптимальному. На практиці, попри видиму різноманітність стратегічних комбінацій, стратегічна карта зазвичай зводиться до розвитку конкретних елементів інтелектуального капіталу, які є ключовими нематеріальними факторами зростання ринкової вартості високотехнологічного підприємства, як-от розширення клієнтської бази, укріплення репутації, створення бренду тощо [51].

Модель управління інтелектуальним капіталом у поєднанні зі стратегічною картою дозволяє ефективно:

- визначати напрями перерозподілу потоків знань;
- трансформувати неявні знання (наприклад, ноу-хау) у явні форми - документи, патенти, регламенти тощо;
- інституціоналізувати індивідуальні компетенції у вигляді організаційного знання та інтегрувати зовнішні знання від стейкхолдерів у внутрішню структуру підприємства.

Обрана стратегічна комбінація має забезпечити не лише обмін знаннями, а й їхнє ефективне перенесення між компонентами капіталу. Завершальним етапом є стратегічний синтез — узгодження відібраних варіантів в єдину управлінську стратегію. Ключові фактори її ефективності:

- узгодженість із функціональними стратегіями підприємства;
- відповідність загальній конкурентній стратегії, що гарантує її підтримку;
- збереження унікальної конкурентної позиції на ринку наукоємної продукції в довгостроковій перспективі [16].

Формування такої стратегії доцільно здійснювати за сценарним підходом (Додаток П).

У випадку ТОВ «Нова пошта» доцільним є використання декомпозиційного підходу, що охоплює весь спектр елементів інтелектуального капіталу, дозволяючи створювати різні стратегічні конфігурації. Модель також формалізує управлінські функції та відповідальність менеджменту інноваційного підприємства.

Ефективність моделі підтримується її чотирикомпонентною структурою: ринкові ресурси – людські ресурси – інтелектуальна власність – інфраструктурні ресурси [12].

У високотехнологічному виробництві складність стратегічних моделей і непрозорість потоків знань вимагає оцінки стратегічної значущості кожного елемента інтелектуального капіталу. Це дозволяє визначити їхній вплив на конкурентну стратегію.

Модель має бути структурно придатною до декомпозиції: як у горизонтальному (поділ на складові капіталу), так і у вертикальному (деталізація до окремих елементів) розрізі [16]. Це дає змогу виділити активні (стратегічно важливі) та пасивні (допоміжні) елементи інтелектуального капіталу (рис. 3.1.2).

Активні елементи відіграють вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг, тоді як пасивні — функціонально залежать від активних і потребують ресурсної підтримки під час реалізації стратегії.

Наступним кроком декомпозиції моделі, представленої на рис. 3.1.2, є виділення зі створеної активної групи елементів інтелектуального капіталу одного або кількох елементів, що входять до групи елементів так званого цільового капіталу.

Елементи групи «цільового капіталу» характеризуються поруч ознак, включаючи:

- конкретне значення інтервалу часу формування;
- суттєві витрати ресурсів на розвиток;
- наявність різних обмежень, наприклад термінів використання елементів;

- виникнення ефекту синергії при взаємодії з іншими елементами. Поява цього ефекту забезпечує, по–перше, динамічний розвиток складових та інтелектуального капіталу, а по–друге, рівномірність генерування приток грошових коштів;
- виникнення ефекту протидії інноваційним ризикам [18].

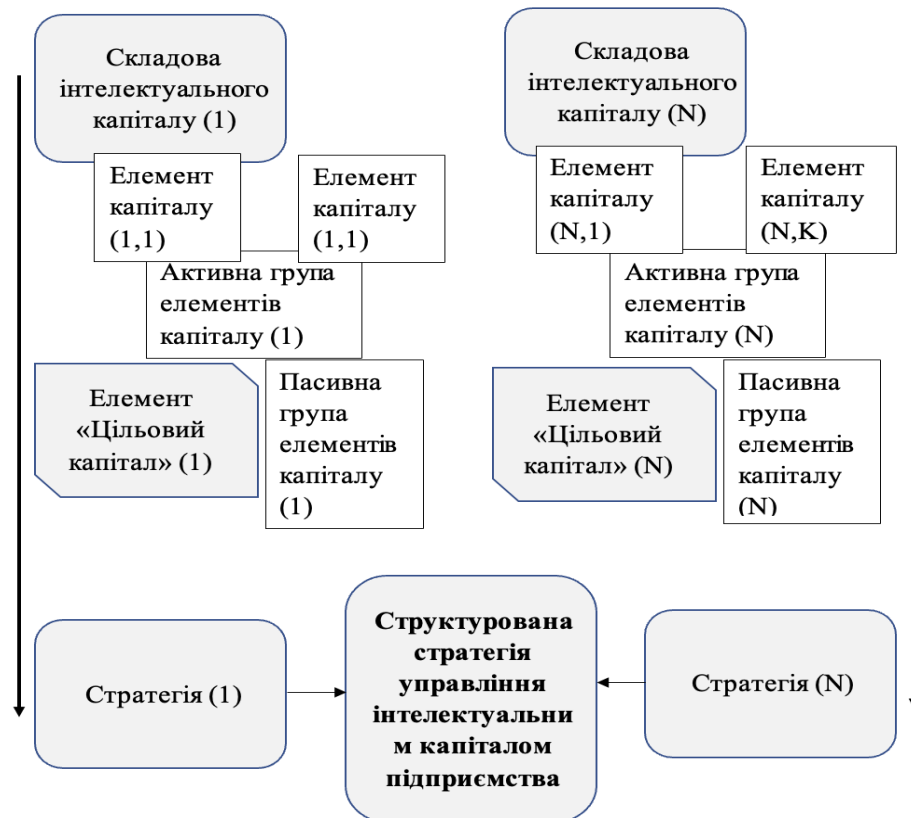


Рис. 3.1.2. Декомпозиційний підхід до формування стратегії управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Нова пошта».*

*Джерело: розроблено автором.

Зрештою цей ефект знижує значення норми дисконту, збільшуючи ефективність інноваційної діяльності високотехнологічного підприємства.

Таким чином, розвиток елементів, що входять до групи елементів «цільового капіталу», буде найкращим чином сприяти досягненню стратегічних цілей, закладених у конкурентну стратегію діяльності ТОВ «Нова пошта». Це означає, що зрештою за рахунок формування економічної доданої вартості буде забезпечено приріст ринкової вартості підприємства.

Внаслідок декомпозиції моделі інтелектуального капіталу змінюється завдання його управління — тепер воно полягає в управлінні активними елементами його структури. Такий підхід дозволяє адаптувати управлінську стратегію до специфіки підприємства, зберігаючи його унікальність у конкурентному середовищі.

Алгоритм формування стратегії управління інтелектуальним капіталом на основі декомпозиції представлено у вигляді моделі (Додаток Р). Інтегрований підхід передбачає обмін знаннями всередині складових, розвиток активних елементів і перенесення знань між ними. Складність моделі залежить від унікальності підприємства та специфіки його діяльності [24].

ТОВ «Нова пошта» в умовах нестабільного середовища орієнтується на розвиток людського капіталу, мотиваційних систем та інноваційного навчання. Інші компанії зосереджуються на формуванні організаційного капіталу або клієнтського капіталу, зокрема через розвиток брендів та покращення репутації. Проте лише небагато підприємств одночасно управляють усіма складовими інтелектуального капіталу [30].

Для комплексного стратегічного управління знаннями необхідно системно збирати, аналізувати й використовувати інформацію через регулярну діагностику інтелектуального капіталу. Менеджмент «Нової пошти» визначає стратегічні цілі, концентруючи ресурси на ключових напрямках діяльності. Інноваційні інструменти управління дозволяють перевищити балансову вартість компанії за рахунок інтелектуально-креативних ресурсів, що не відображаються у балансі, але формують ринкову цінність.

Інтегрований підхід до управління всіма складовими інтелектуального капіталу вимагає використання інформації з усіх стратегічно важливих аспектів діяльності, а також формування системи оцінки ефективності. Важливим інструментом є система збалансованих показників, яка поєднує стратегічні цілі з бізнес-процесами й діями персоналу [17].

Ця система сприяє реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом та досягненню конкурентних переваг. Зворотний зв'язок у ній забезпечується моніторингом та перевіркою стратегічних дій на відповідність та актуальність за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, навчальною та внутрішніх процесів.

Стратегія формується шляхом перерозподілу, трансформації та обміну знаннями між складовими капіталу (Додаток П). Три нефінансові перспективи виступають джерелом та приймачем інформації, відображаючи взаємозв'язки між елементами інтелектуального капіталу.

Успішна реалізація стратегії супроводжується зростанням інтелектуального капіталу. Її ефективність залежить від правильно обраних індикаторів системи збалансованих показників. Вони охоплюють:

- Фінансові: сукупні активи, прибуток на співробітника;
- Клієнтські: частка ринку, індекс лояльності;
- Навчання та зростання: плинність кадрів, витрати на навчання;
- Процесні: своєчасна доставка, оборотність запасів [48].

Для забезпечення зростання ринкової вартості стратегія підприємства має адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це включає коригування індикаторів і оновлення системи моніторингу та візуалізації на основі зворотного зв'язку між бізнес-процесами та показниками [28].

Алгоритм формування стратегії управління інтелектуальним капіталом з урахуванням інтегрованого підходу наведено на рис. 3.1.3.

Для того, щоб успішно реалізувати запропоновану нами інтегровану стратегію управління інтелектуальним капіталом, підприємство має мати достатньо високий рівень керованості та розвитку бізнесу та висококваліфікований менеджмент [28].

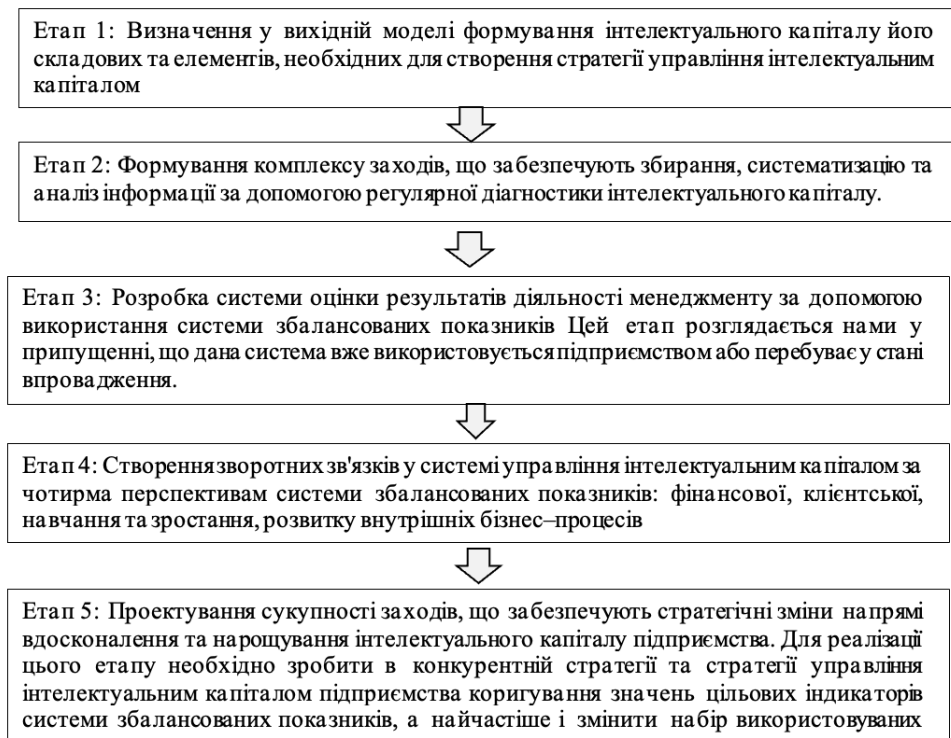


Рис. 3.1.3. Алгоритм формування стратегії управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Нова пошта»*

*Джерело: розроблено автором.

При розробці та реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом, ТОВ «Нова пошта» може сконцентрувати свої зусилля на окремих складових або аспектах, або на інтелектуальному капіталі підприємства в сукупності, відповідно від цього залежатиме вибір стратегії. Для обґрунтованого вибору стратегічної альтернативи розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Нова пошта» було виділено 7 критеріїв (рис. 3.1.4).

Проведемо оцінку та ранжирування стратегічних альтернатив розвитку людського капіталу на основі методу простого адитивного зважування SAW (Simple Additive Weighting Method), дані предсталені в таблиці 3.1.1. Оцінка альтернатив за визначеними критеріями проводиться на основі матриці оцінок складових інтелектуального капіталу за критеріями (за 10-ти бальною шкалою), з уточненням цільової функції критеріїв (монотонно-зростаюча, монотонно-спадна):

K1 – прогнозований рівень витрат на розробку та реалізацію стратегії (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більше можливість прогнозування результатів реалізації стратегії (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більша можливість прогнозування, тим вищий бал) витрат, тим вищий бал)
K2 – очікувана тривалість розробки та реалізації стратегії (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більше термін, тим вищий бал)
K3 – рівень складності впровадження стратегії (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більший рівень складності, тим вищий бал)
K4 – вірогідність успішної реалізації стратегії (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більша вірогідність, тим вищий бал)
K5 – очікуваний ступінь підтримки з боку співробітників організації (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більший ступінь підтримки, тим вищий бал)
K6 – сприяння розвитку бренду (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більший вплив на розвиток бренду, тим вищий бал)
K7 – гнучкість стратегії (оцінка за 10-бальною шкалою: чим більша гнучкість, тим вищий бал).

Рис. 3.1.4. Сукупність критеріїв для оцінки стратегій розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Нова пошта»*

*Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3.1.1

Матриця стратегічних альтернатив розвитку людського капіталу за методом SAW*

Стратегія ЛК	Критерії						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
<i>Функція</i>	<i>min</i>	<i>min</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>
A1. Стратегія збереження чисельності та структури персоналу	4	3	7	4	5	3	5
A2. Стратегія підвищення рівня задоволеності персоналу	4	3	7	3	5	7	5
A3. Стратегія підвищення інноваційної активності персоналу	6	5	2	4	7	8	9
A4. Стратегія розвитку кадрових конкурентних переваг	6	5	2	6	8	8	7
A5. Стратегія активізації міжнародної співпраці	5	7	5	7	7	5	7
A6. Стратегія створення ефективної системи управління персоналом	7	7	2	8	7	4	5
A7. Стратегія підвищення рівня компетентності персоналу	9	9	2	8	7	5	9
<i>Нормалізована матриця</i>							
A1	1	1	0,2857	0,5	0,625	0,375	0,5556
A2	1	1	0,2857	0,375	0,525	0,875	0,5556
A3	0,6667	0,6	1	0,5	0,875	1	1
A4	0,6667	0,6	1	0,75	1	1	0,7778
A5	0,8	0,4286	0,4	0,875	0,875	0,625	0,7778
A6	0,5714	0,4286	1	1	0,875	0,5	0,5556
A7	0,4446	0,3336	1	1	0,875	0,625	1

Продовження табл. 3.1.1

Зважена нормалізована матриця									
Вага	min	min	min	max	max	max	max	min	min
Функція	0,2286	0,1352	0,0474	0,0953	0,0691	0,0372	0,0392	0,2286	0,1352
A1	0,2286	0,1352	0,0474	0,0715	0,0581	0,0867	0,0392	0,2286	0,1352
A2	0,1524	0,0812	0,1657	0,0953	0,0967	0,099	0,0705	0,1524	0,0812
A3	0,1524	0,0812	0,1657	0,1429	0,1105	0,099	0,0549	0,1524	0,0812
A4	0,1829	0,0580	0,0663	0,1667	0,0967	0,0619	0,0549	0,1829	0,0580
A5	0,1307	0,0580	0,1657	0,1905	0,0967	0,0495	0,0392	0,1307	0,0580

*Джерело: розроблено автором.

Розрахунок рейтингу стратегічних альтернатив проведено визначенням зважених сум оцінок кожної альтернативи за всією сукупністю критеріїв. Оптимальною є та альтернатива, що отримає найбільшу суму оцінок.

$$P(A1) = 0,2286 + 0,1352 + 0,0474 + 0,0953 + 0,0691 + 0,0372 + 0,0392 = 0,6520.$$

Аналогічно проведено розрахунки для всіх стратегічних альтернатив. Результати розрахунків узагальнено в табл.3.1.2.

Таблиця 3.1.2 Ранжування стратегічних альтернатив розвитку людського капіталу ТОВ «Нова пошта»*

Альтернатива	Зважена сума	Місце у рейтингу
A1	0,6520	7
A2	0,6667	6
A3	0,7608	2
A4	0,8086	1
A5	0,6874	5
A6	0,7303	4
A7	0,7321	3

*Джерело: розроблено автором.

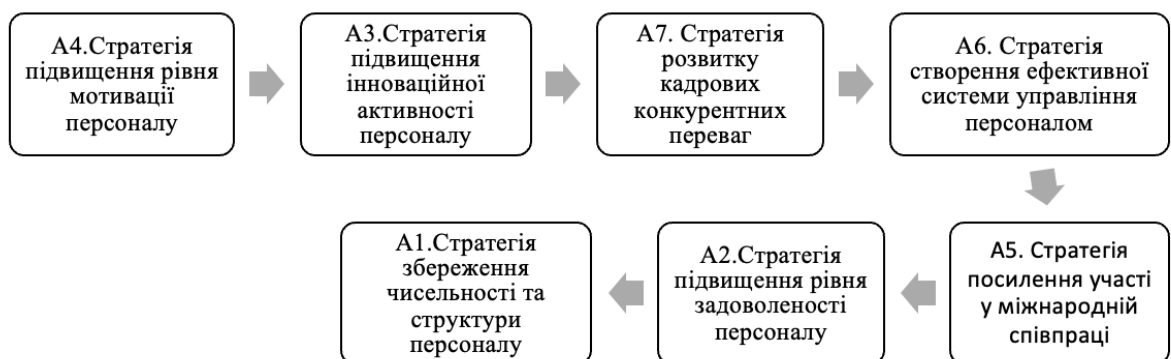


Рис. 3.1.5. Ранжування стратегічних альтернатив розвитку*

*Джерело: розроблено автором.

Обґрунтування вибору стратегічної альтернативи розвитку структурного капіталу ТОВ «Нова пошта» проведено з використанням методу VICOR. Відповідно до попереднього підходу проведемо нормалізацію та ранжування стратегічних альтернатив розвитку (табл. 3.1.3). Для розрахунків використано наступні формули:

$$S_i = \sum_{j=1}^m \frac{w_i(x_j^+ - x_{ij})}{x_j^+ - x_j^-} \quad (3.1.1)$$

$$R_i = \max \frac{w_i(x_j^+ - x_{ij})}{x_j^+ - x_j^-} \quad (3.1.2)$$

$$Q_i = v * \frac{(s_i - s_i^+)}{s_j^- - s_j^+} + (1 - v) * \frac{(R_i - R_i^+)}{R_j^- - R_j^+}, \text{ де } v = 0,3; 0,5; 0,7 \quad (3.1.3)$$

Таблиця 3.1.3

Матриця рішень для ранжування стратегій розвитку організаційного капіталу методом VICOR *

Альтернативи \ Критерії	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7
	min	min	min	max	max	max	max
В1. Стратегія розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і мереж	5	4	5	6	5	7	5
В2. Стратегія нарощування портфеля прав на об'єкти інтелектуальної власності	4	6	5	5	7	8	5
В3. Стратегія патентування	3	6	7	4	4	3	6
В4. Стратегія оптимізації джерел фінансування	5	7	7	6	8	8	5
В5. Стратегія ліцензування	4	5	7	7	6	5	8
В6. Стратегія поліпшення організаційної культури	6	5	5	8	6	4	7
В7. Стратегія кооперації	7	5	9	8	6	6	7
$\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$	13,27	14,56	17,4	17,1	13,7	16,2	16,5
Зважена нормалізована матриця							
В1. Стратегія розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і мереж	0,377	0,275	0,287	0,352	0,365	0,432	0,303
В2. Стратегія нарощування портфеля прав на об'єкти інтелектуальної власності	0,301	0,412	0,287	0,294	0,511	0,494	0,303
В3. Стратегія патентування	0,226	0,412	0,402	0,235	0,292	0,185	0,364
В4. Стратегія оптимізації джерел фінансування	0,377	0,481	0,402	0,352	0,584	0,494	0,303
В5. Стратегія ліцензування	0,301	0,343	0,402	0,411	0,438	0,309	0,485
В6. Стратегія поліпшення організаційної культури	0,452	0,343	0,287	0,470	0,438	0,247	0,424
В7. Стратегія кооперації	0,528	0,343	0,517	0,470	0,438	0,370	0,424
Вага	0,229	0,135	0,166	0,191	0,111	0,099	0,071

*Джерело: розроблено автором.

Результати проведених розрахунків для обґрунтування стратегій

розвитку організаційного капіталу за методом VICOR узагальнено в табл. 3.1.4.

Таблиця 3.1.4

Результати розрахунків стратегій розвитку організаційного капіталу методом VICOR *

Критерії / Альтернативи	S_{K1}	S_{K2}	S_{K3}	S_{K4}	S_{K5}	S_{K6}	S_{K7}	S_i	R_i
Функція	<i>min</i>	<i>min</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>		
B1	0,115	0,000	0,000	0,096	0,083	0,020	0,071	0,385	0,115
B2	0,057	0,090	0,000	0,143	0,028	0,000	0,071	0,388	0,143
B3	0,000	0,090	0,083	0,191	0,111	0,099	0,047	0,621	0,191
B4	0,115	0,135	0,083	0,096	0,000	0,000	0,071	0,499	0,135
B5	0,057	0,045	0,083	0,048	0,056	0,059	0,000	0,347	0,083
B6	0,171	0,045	0,000	0,000	0,056	0,079	0,024	0,374	0,171
B7	0,229	0,045	0,166	0,000	0,056	0,040	0,024	0,559	0,229

*Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3.1.5

Ранжирування альтернативних стратегій розвитку організаційного капіталу методом VICOR *

Альтернатива	S_i	R_i	Q_i ($v=0.3$)	Q_i ($v=0.5$)	Q_i ($v=0.7$)	Місце у рейтингу
B1	0,385	0,115	0,194357	0,17781	0,161263	1
B2	0,388	0,143	0,332908	0,280874	0,228841	2
B3	0,621	0,191	0,817808	0,869863	0,921918	6
B4	0,499	0,135	0,416115	0,456083	0,49605	4
B5	0,347	0,083	0,345675	0,36482	0,12452	3
B6	0,374	0,171	0,451726	0,35105	0,250375	5
B7	0,559	0,229	0,931639	0,886065	0,840491	7

*Джерело: розроблено автором.



Рис. 3.1.6. Ранжування альтернатив стратегій розвитку організаційного капіталу*

*Джерело: розроблено автором.

Для обґрунтування стратегії розвитку ринкового капіталу ТОВ «Нова пошта» використано метод COPRAS (COmplex PRoportional ASsessment). Як і в попередніх етапах, проведемо зважування та нормалізацію матриці рішень.

Таблиця 3.1.6

Матриця стратегічних альтернатив розвитку клієнського капіталу ТОВ «Нова пошта» за методом COPRAS*

Критерії	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	К 6	К 7
Стратегії РК							
Функція	<i>min</i>	<i>min</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>
С1. Стратегія підвищення лояльності клієнтів та стейкхолдерів	8	8	10	6	6	8	9
С2. Стратегія сегментування ринку	5	5	8	5	5	5	7
С3. Стратегія розвитку маркетингових конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках	6	7	10	8	5	9	7
С4. Стратегія формування та розвитку бренду роботодавця	5	5	8	6	5	5	7
С5. Стратегія розвитку іміджу компанії	5	5	9	5	7	6	8
С6. Стратегія формування партнерської мережі	7	8	5	8	6	7	8
С7. Стратегія трансферу інновацій маркетинговими каналами	6	6	7	7	8	7	8
<i>Зважена нормалізована матриця</i>							
Вага	0,2286	0,1352	0,1657	0,1905	0,1105	0,099	0,0705
Функція	<i>min</i>	<i>min</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>
С1	0,0435	0,0246	0,0291	0,0254	0,0158	0,0168	0,0117
С2	0,0272	0,0154	0,0233	0,0212	0,0131	0,0105	0,0091
С3	0,0327	0,0215	0,0291	0,0339	0,0131	0,0190	0,0091
С4	0,0272	0,0154	0,0233	0,0254	0,0131	0,0105	0,0091
С5	0,0272	0,0154	0,0262	0,0212	0,0184	0,0126	0,0104
С6	0,0381	0,0246	0,0145	0,0339	0,0158	0,0147	0,0104
С7	0,0327	0,0184	0,0203	0,0296	0,0211	0,0147	0,0104

*Джерело: розроблено автором.

Обчислення зваженої суми оцінок i -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно зростаючу цільову функцію S_{+i} та зваженої суми оцінок i -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно спадну цільову функцію S_{-i} за формулами:

$$S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} * r_{+ij} \quad (3.1.4)$$

$$S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} * r_{-ij} \quad (3.1.5)$$

Розрахунок значення Z_{+i} , Z_{-i} та Z_i для кожної альтернативи за формулами:

$$Z_i = S_{+i} + \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}} = Z_{+i} + Z_{-i}, \quad (3.1.6)$$

$$Z_{+i} = S_{+i}, \quad (3.1.7)$$

$$Z_{-i} = \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}}. \quad (3.1.8)$$

Визначення рейтингів стратегічних альтернатив (табл. 3.1.7) проведено з урахуванням значень Z_i (привабливішою є альтернатива з найбільшим значенням Z_i).

Таблиця 3.1.7

Ранжирування стратегічних альтернатив розвитку ринкового капіталу*

Альтернативи	S_{+i}	S_{-i}	$1/S_{-i}$	Z_{+i}	Z_{-i}	$Z_i = Z_{+i} + Z_{-i}$	Ранг
C1	0,1689	0,0972	10,2881	0,1689	0,0579	0,2268	1
C2	0,0539	0,0659	15,1745	0,0539	0,0854	0,1393	7
C3	0,0751	0,0833	12,0048	0,0751	0,0676	0,1427	6
C4	0,0581	0,0659	15,1745	0,0581	0,0854	0,1435	5
C5	0,0626	0,0688	14,5349	0,0626	0,0818	0,1444	4
C6	0,0748	0,0772	12,9534	0,0748	0,0729	0,1477	3
C7	0,0758	0,0714	14,0056	0,0758	0,0788	0,1546	2
Σ		0,5297	94,1358				

*Джерело: розроблено автором.

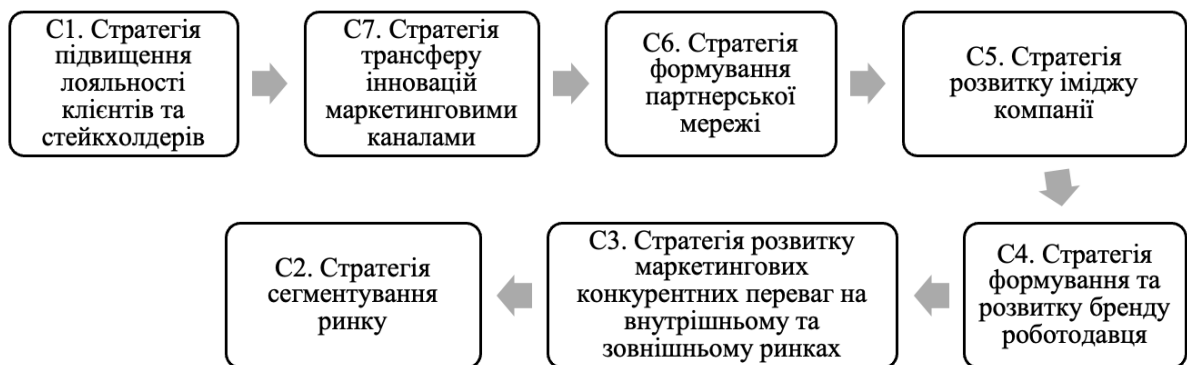


Рис. 3.1.7. Ранжирування стратегічних альтернатив розвитку ринкового капіталу*

*Джерело: розроблено автором.

Отже, результати розрахунків за методами SAW, VICOR та COPRAS дали можливість сформувати оптимальний портфель стратегій інтелектуального капіталу ТОВ «Нова пошта». Пріоритетним є збалансованість розвитку всіх складових інтелектуального капіталу в мовах

обмежених ресурсів. Виходячи з цього визначено наступні стратегії розвитку інтелектуального капіталу: по-перше, необхідно реалізовувати стратегію розвитку кадрових конкурентних переваг, оскільки професійні кадри виступають головним стратегічним ресурсом на ринку. До неї варто додати стратегію стимулювання інноваційної активності співробітників та підвищення рівня їх компетентності персоналу. По-друге, стратегія розвитку структурного капіталу передбачає приділення пріоритетної уваги інформаційно-комунікаційним технологіям та мережам. В межах даної стратегії доцільно також нарощувати портфель прав на інтелектуальну власність та ліцензування. По-третє, розвиток ринкового капіталу доцільно здійснювати шляхом підвищення лояльності клієнтів та стейкхолдерів (розвиток клієнтського капіталу) та розширення партнерської мережі.

Таким чином, сформований портфель стратегій розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта» окреслює ключові напрями дій щодо вдосконалення людського, структурного та ринкового капіталу підприємства. Однак ефективна реалізація цих стратегій неможлива без належної організації внутрішніх процесів управління, передусім - механізмів мотивації персоналу, які є рушієм інноваційної активності та джерелом постійного вдосконалення. У цьому контексті особливу увагу слід приділити сучасним підходам до стимулювання інноваційної праці як одному з ключових елементів управління інтелектуальним капіталом.

3.2. Організаційні заходи по реалізації стратегії розвитку інтелектуального капіталу підприємства

У сучасних умовах мотиваційні чинники учасників інноваційної діяльності мають складну природу і виходять далеко за межі виключно матеріальних стимулів. Основна увага зосереджується на формуванні преміальних фондів за впровадження нових продуктів, запровадженні систем оплати типу «участь у прибутку» або «доплата за знання». Просте підвищення

заробітної плати вже не гарантує зростання інноваційної активності. Конкретний механізм мотивації визначається управлінською концепцією, моделями поведінки працівників у межах трудового процесу, вибором форм стимулювання та іншими факторами [29].

Основні напрями стимулювання персоналу до інноваційної діяльності узагальнено в таблиці 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Ключові напрями посилення інноваційної активності персоналу ТОВ «Нова Пошта»*

Напрямок	Запропоновані ініціативи	Очікуваний ефект
Інноваційні підходи до управління	Перегляд організаційної моделі компанії з урахуванням сучасних викликів	Раціональніше використання ресурсів і підвищення керованості активами
	Розробка механізмів утримання кваліфікованих інженерів та технічного персоналу	Формування кадрової політики, що гармонізує зі стратегічними пріоритетами
	Залучення нових фахівців з високим рівнем компетентності через цільові програми	Посилення потенціалу людського капіталу
	Встановлення постійної системи аудиту внутрішніх процесів	Вчасне виявлення та усунення внутрішніх дисфункцій
Співпраця з академічним середовищем	Ініціація спільних курсів із представниками ВНЗ щодо інновацій в логістиці	Підвищення актуальності навчального контенту для ринку
	Стимулювання участі працівників у навчальних програмах та проектах з ВНЗ	Поглиблення співпраці між теорією і практикою
Модернізація бізнес-процесів	Запровадження систем оцінки ефективності діяльності підрозділів (KPI), впровадження інструментів мотивації, контроль у режимі реального часу	Оптимізація системи винагород, підтримка цілей розвитку
	Впровадження реінжинірингу для перегляду структури і логіки процесів	Підвищення адаптивності організації до змін
	Автоматизація управлінських та операційних функцій з використанням сучасного ПЗ	Підвищення продуктивності та прозорості управлінських рішень

*Джерело: розроблено автором.

Сучасні методика мотивації трудової діяльності переважно орієнтовані на егоїстичні мотиви — прагнення до особистого добробуту. Такий підхід часто виправданий, але не менш важливими є альтруїстичні мотиви, особливо в інноваційній діяльності. Їх врахування може сприяти формуванню ефективних мотиваційних механізмів у сфері інновацій [20].

Під час впровадження інновацій важливими стають професіоналізм, креативність, інтелект, комунікаційні та психофізіологічні якості персоналу. Досвід провідних портових підприємств світу підтверджує необхідність підвищення кваліфікації працівників, які працюють з інноваціями, зокрема через якісну перепідготовку [16].

Основні форми стимулювання інноваційної активності включають: навчання на робочому місці, ротацію, курси, наставництво та самоосвіту. Інтелектуальна діяльність є ключовою в інноваціях, де персоніфікований характер праці має особливе значення. У ТОВ «Нова Пошта» саме працівники реалізують перетворення наукових знань у практичні нововведення. Ігнорування соціальних та моральних потреб, зосередженість лише на прибутку знижує ефективність мотивації. Тому альтруїстичні мотиви повинні враховуватись на сучасному етапі [20].

У результаті аналізу діяльності менеджерів ТОВ «Нова Пошта» було розроблено комплексну програму мотивації (Додаток Т). Аналіз фінансово-господарської діяльності показав: зарплатомісткість управлінського персоналу зросла, а ефективність знизилась. Це свідчить про неефективне використання людських ресурсів. Необхідно посилити залежність додаткових виплат від конкретних досягнень працівників.

Доцільно запровадити систему оплати праці на основі бального оцінювання. При цьому важливо дотримуватись трьох принципів: простота системи, конкретність і об'єктивність показників [16].

Приклад позитивних зарплатоутворюючих показників: розробка нової системи стимулювання, проходження курсів підвищення кваліфікації. Негативні — порушення трудової дисципліни.

Для об'єктивного визначення чинників, що впливають на розмір додаткових виплат працівникам, необхідно всебічно проаналізувати їхні посадові функції. Наступним етапом є встановлення обґрунтованого впливу цих чинників на рівень грошової винагороди у вигляді відсоткових

коригувань, які відповідно змінюють базову зарплату — як у бік збільшення, так і зменшення.

Світовий досвід свідчить, що два позитивні показники можуть сукупно підвищити основну суму на 10–30 % (по 5–15 % кожен), тоді як негативний здатен знизити її на 5–25 %. У такий спосіб формується відправна величина для розрахунку преміальних нарахувань: базова зарплата, скоригована відповідно до зазначених коефіцієнтів, зменшується на кратне значення сум, виплачених протягом відповідного календарного року (наприклад, 0,5; 1; 2,3 тощо). Ступінь коригування та обрана кратність залежать від фінансового становища компанії та закріплюються у відповідному розпорядженні керівництва [18].

Фінальним етапом реалізації запропонованої моделі оплати праці є класифікація персоналу за окремими категоріями. Основна заробітна плата залишається ключовим елементом системи винагороди, тому при впровадженні сучасних моделей колективного преміювання чи участі у прибутках, необхідно також враховувати положення тарифної системи. Однак чинна тарифна сітка не враховує вартості окремих професій на ринку праці, а також відмінностей у виробничих умовах на різних підприємствах.

Пропонується визначати посадові оклади й тарифні ставки за формулою:

$$ПО (ТС) = \{К; В; НП\} \quad (3.2.1)$$

де ПО – посадовий оклад; ТС – тарифна ставка; К – рівень кваліфікації;

В – ступінь відповідальності; НП – інтенсивність трудового процесу.

Базою для побудови такої тарифної моделі має бути освітній рівень працівника, після чого в межах однієї освітньої групи застосовується деталізація посадових окладів і тарифних ставок за додатковими критеріями.

На основі аналізу результатів анкетування були визначені головні аспекти трудової діяльності, що мають мотиваційний вплив на різні категорії персоналу: робітників, професіоналів і фахівців, технічних службовців, керівників. Для цих груп основними чинниками є: рівень кваліфікації, професійний досвід, складність виконуваних завдань, обсяг відповідальності,

дефіцит певних професій на ринку та матеріальна зацікавленість. При цьому, оскільки професіонали, фахівці, технічні службовці мають подібні мотиваційні пріоритети, їх слід об'єднати у межах одного підходу. Крім того, зазначити, що кваліфікація охоплює як набутий рівень освіти, так і самостійну підготовку та постійне професійне вдосконалення.

З урахуванням зазначених положень запропоновано три моделі розрахунку заробітної плати для основних категорій працівників (табл. 3.2.2).

Таблиця 3.2.2

Запропонована модель розрахунку заробітної плати за професійними категоріями персоналу*

Категорія працівників	Формула нарахування	Компоненти розрахунку
Молодші менеджери	$ЗП = БС \times (1 + K_{заг}/100)$	БС – базова ставка (грн); К1 – кваліфікаційна відповідність; К2 – виробничий досвід; К3 – критичність завдань; К4 – трудове навантаження; К5 – конкурентність спеціальності.
Менеджери середнього рівня	$ЗП = ОП \times (1 + K_{заг}/100)$	ОП – окладна плата (грн); К1 – рівень професійного розвитку; К2 – стаж на поточній посаді; К3 – швидкість і точність виконання; К4 – зона відповідальності; К5 – стратегічна важливість навичок.
Вищий управлінський склад	$ЗП = ОП \times (1 + K_{заг}/100)$	ОП – окладна плата (грн); К1 – масштаб відповідальності; К2 – перевищення оптимального рівня управлінського навантаження; К3 – успішність підрозділу; К4 – тривалість роботи в компанії.

**Джерело: розроблено автором.*

Застосування подібного підходу до формування додаткової заробітної плати дозволяє забезпечити максимальну об'єктивність у винагородженні персоналу. Наприклад, працівники нижчої управлінської ланки, які не мають значного досвіду та виконують переважно допоміжні завдання, що не вимагають глибоких професійних знань, можуть бути віднесені до 1–6 тарифних розрядів. У той же час працівники з певним досвідом, які починали з 1-го розряду, можуть бути переведені до вищих рівнів.

Інша ситуація характерна для висококваліфікованих фахівців із профільною освітою, що відповідають за експлуатацію складного сучасного обладнання. Вони,

як правило, класифікуються за 7–12 тарифними розрядами. Їх рівень оплати буде вищим, а в межах цих розрядів подальший розподіл ґрунтується на складності виконуваних управлінських функцій, досвіді, обсязі відповідальності. Аналогічні принципи використовуються і для середньої та вищої управлінської ланки [7].

Крім того, на підприємстві можуть працювати фахівці, посади яких не підлягають тарифікації — зокрема, керівники найвищої ланки або вузькопрофільні спеціалісти. Вони можуть отримувати заробітну плату за окремими принципами. Такий підхід забезпечує більш точне врахування значущості виконуваних функцій і сприяє встановленню справедливого рівня оплати праці.

Ефективне коригування додаткових виплат відповідно до обсягу та якості виконаної роботи можливе лише за умов регулярного моніторингу виробничих показників. Оцінювання результатів проводиться на основі чітко визначених критеріїв, за якими підбиваються підсумки діяльності за відповідний період. Розрахунки за цими критеріями наведено в Додатку X.

Водночас працівники високої кваліфікації з професійною освітою, відповідальні за експлуатацію сучасного обладнання, належать до групи з вищими тарифними розрядами (наприклад, 7–12). Їхні ставки значно перевищують оплату менеджерів нижчої ланки та диференціюються залежно від складності функцій, досвіду й рівня відповідальності. Аналогічний підхід застосовується щодо менеджерів середньої та вищої ланки [16].

До категорії нетарифікованого персоналу належать окремі групи працівників, зокрема вище керівництво та унікальні фахівці, для яких використовуються спеціальні підходи до визначення рівня оплати. Такий підхід забезпечує об'єктивне оцінювання займаної посади, обсягу функціональних обов'язків, що дає змогу коректно визначити тарифний розряд та рівень заробітної плати [7].

Оцінювання трудової активності працівників може бути ефективно реалізоване через систему шкалювання, що передбачає бальну градацію.

Основою такої шкали є міжранговий інтервал, який дозволяє визначити вагомість кожного з рангів у загальному результаті.

На рис. 3.2.1 подано шкалу оцінювання ефективності роботи персоналу ТОВ «Нова Пошта».

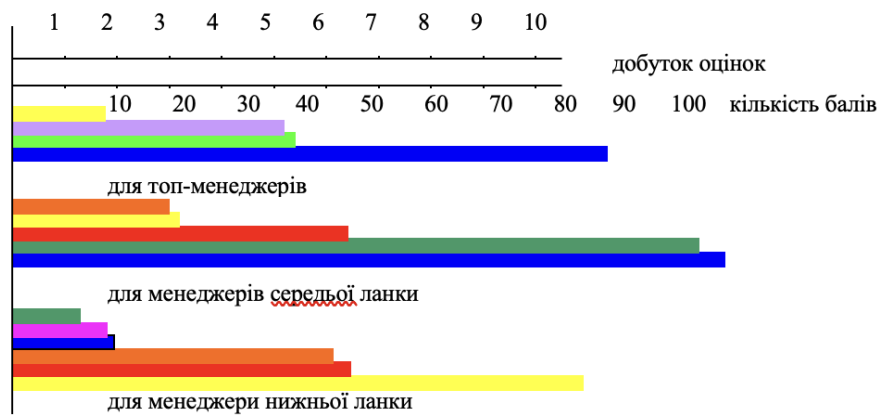


Рис. 3.2.1. Шкала оцінювання управлінської діяльності менеджерів ТОВ «Нова Пошта»*

*Джерело: розроблено автором.

Метод Делфі передбачає двотурове експертне опитування, яке дозволяє отримати узагальнену середню оцінку. На першому етапі кожному варіанту респондент присвоює ранг від 1 (найвищий пріоритет) до 8 (найнижчий) (Додаток X).

Другий етап передбачає ознайомлення учасників із середніми оцінками першого туру та формування повторного рейтингу варіантів (Додаток X). Далі розраховуються оновлені середні ранги. На третьому кроці середні значення двох турів перемножуються, утворюючи добутки оцінок. На четвертому етапі з отриманих добутків відбираються ті, що не перевищують 16 балів — це вважається позитивною оцінкою (рис. 3.2.1).

Далі добутки переводяться у 100-бальну систему за формулою:

$$B_i = D_i \times 10, \quad (3.2.2)$$

де B_i — підсумкова кількість балів за критеріями управлінської діяльності;

D_i — добуток оцінок, отриманих від експертів;

10 — коефіцієнт переведення в шкалу.

Під час підбиття підсумків результатів роботи менеджменту враховується характеристика рівня оцінки з відповідними коефіцієнтами: для високого рівня — 1,25; вище середнього — 1,0; середнього — 0,75; низького — 0,5.

На підставі запропонованої методики [5], середнє значення коефіцієнтів для оцінюваного підприємства становить: для лінійних менеджерів — 0,45; менеджерів середнього рівня — 0,75; топменеджерів — 0,56.

У практиці ТОВ «Нова Пошта» рекомендовано проводити оцінювання з дотриманням принципу індивідуального підходу. Це дозволяє виявити працівників, яких доцільно додатково стимулювати у напрямі розвитку їхнього управлінського потенціалу. Для комплексного оцінювання за шістьма групами показників у межах зазначеної методики пропонується застосування методу експертної оцінки — рангової кореляції.

З урахуванням високого рівня компетентності та підготовки залучених експертів можна стверджувати, що це забезпечить найбільш об'єктивне оцінювання значущості кожного з показників.

Метод рангової кореляції належить до найбільш вживаних способів експертного оцінювання. Після отримання анкети експерт розподіляє показники за пріоритетністю, присвоюючи їм відповідні місця згідно з рівнем важливості. Цей метод було застосовано з метою побудови рейтингу показників інвестиційної привабливості об'єкта інвестування.

Насамперед результати експертного опитування консолідуються в єдину таблицю, що дозволяє систематизувати дані для подальшого аналізу (Додаток Ц).

Важливою передумовою достовірності експертного оцінювання є досягнення згоди між учасниками експертної групи. Для цього використовується коефіцієнт конкордації, який характеризує рівень узгодженості суджень експертів і має значення в діапазоні від 0 (повна розбіжність думок) до 1 (абсолютна узгодженість):

$$\overline{R_{ij}} = \frac{m(n+1)}{2} = \frac{3(25+1)}{2} = 39 \quad (3.2.3)$$

Розрахунок коефіцієнта W здійснюється в кілька етапів:

1. Спочатку підсумовуються ранги по кожному заходу в стовпцях матриці:

$$\Sigma R_{ij} = R_{i1} + R_{i2} + \dots + R_{im} = 325,$$

де R_{i1} – ранг, поставлений першим експертом першому заходу;

R_{im} – ранг, визначений останнім експертом тому ж заходу.

2. Далі визначається середнє значення сум рангів по всіх позиціях:

$$d_i = \sum_{j=1}^m R_{ij} - \frac{m(n+1)}{2} = 286 \quad (3.2.4)$$

2. де m – кількість експертів (у нашому випадку $m = 3$),

n – кількість оцінюваних заходів ($n = 25$).

3. Потім обчислюється відхилення кожної суми рангів від середнього значення:

$$\sum_{i=1}^n d_i^2 = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m R_{ij} - \frac{m(n+1)}{2} \right)^2 \quad (3.2.5)$$

4. Вираховується сума квадратів цих відхилень:

$$\Sigma d_i^2 = 81\,796.$$

5. На завершальному етапі визначається значення самого коефіцієнта узгодженості:

$$W = \frac{12 \sum d_i^2}{m^2 (n^3 - n)} = 0,601 \quad (3.2.6)$$

Після отримання значення коефіцієнта W , обчислюється критерій згоди χ^2 , який перевіряє статистичну значущість узгодженості експертних оцінок, за формулою:

$$\chi^2 = m(n-1) \times W = 25 \times (3-1) \times 0,601 = 30,05.$$

Значення розрахованого критерію χ^2 підлягає порівнянню з табличним значенням критичного рівня $\chi^2_{0,05}$. Якщо розрахункове значення перевищує табличне, це свідчить про статистично значущу відмінність коефіцієнта конкордації від нуля, тобто про наявність достатнього рівня згоди між експертами. Якщо ж навпаки — отримане значення є меншим за критичне, це

вказує на те, що коефіцієнт конкордації статистично не відрізняється від нуля, а отже, узгодженість суджень експертів є недостатньою. У такому випадку рекомендується або розширити склад експертної групи, або переглянути її професійний склад з урахуванням специфіки досліджуваного об'єкта.

У межах проведеного аналізу було встановлено, що розраховане значення χ^2 перевищує табличне, що підтверджує високий рівень узгодженості експертних оцінок. Таким чином, результати ранжування можуть бути використані для подальших розрахунків та прийняття управлінських рішень.

Визначені параметри трудової діяльності працівників отримали кількісну оцінку у балах, де базовим рівнем виступає значення 1, що відповідає оцінці «вище середнього». Обрані ознаки трудової діяльності є релевантними для більшості управлінського складу. Проте для окремих посадових категорій, з огляду на специфіку функціональних обов'язків, можуть бути встановлені додаткові або альтернативні характеристики (за винятком трьох обов'язкових ознак). При цьому кількість ознак, а також критерії їх оцінювання, можуть адаптуватися до конкретних умов, однак загальна сума базових балів має залишатися сталою — 100 одиниць [16].

Оцінювання результатів діяльності менеджера здійснюється його безпосереднім керівником за кожним із визначених параметрів, а результати заносяться до спеціально розробленого облікового документа — «Оцінної відомості». Сума балів визначається за відповідний звітний період. Отримані в такий спосіб дані не суперечать уже наявним підсумковим оцінкам діяльності працівників і відображають рівень професійного внеску працівника на основі науково обґрунтованої системи ранжування. Дані оцінювання відображено в Додатку Х та Додатку Ц.

Водночас у ТОВ «Нова Пошта» залишається актуальною проблема вибору оптимальної моделі оцінки праці персоналу. Серед можливих підходів до оцінювання розглядаються: коефіцієнт трудової участі, коефіцієнт якості праці, коефіцієнт інтенсивності праці, коефіцієнт ефективності праці, а також система рейтингових оцінок та експертних опитувань.

На сучасному етапі особливого значення набуває система оцінювання, в якій для індивідуальної управлінської діяльності використовується коефіцієнт ефективності праці, а для оцінки колективної роботи підрозділів — коефіцієнт ефективності колективної праці.

Запропонований підхід до вимірювання трудової активності відрізняється від традиційного коефіцієнта трудової участі, що дозволяє забезпечити більш об'єктивну й точну оцінку внеску працівників. Порівняльну характеристику запропонованих і класичних показників наведено в таблиці 3.2.3.

Запропонований показник ефективності праці має суттєві відмінності від загальновідомого коефіцієнта трудової участі (КТУ). У таблиці 3.2.3 представлено порівняння цих індикаторів. Аналіз ключових характеристик КТУ та КЕП демонструє переваги другого: його впровадження дає змогу посилити фінансові стимули до продуктивної діяльності, підвищити рівень відповідальності управлінського персоналу та зміцнити управлінську роль керівників підрозділів.

Таблиця 3.2.3

Порівняльна характеристика КТУ та КЕП як методів оцінки результатів праці персоналу*

Показник	Коефіцієнт трудової участі (КТУ)	Коефіцієнт ефективності праці (КЕП)
Категорія працівників, на яких застосовується	Робітники у складі бригад	Весь персонал підприємства
Рівень структурної одиниці	Тільки бригадний рівень	Усі підрозділи підприємства
Призначення розподілу	Лише додаткові виплати (премії)	Уся заробітна плата
Діапазон нарахувань	В межах від 0 до 2	Не обмежено, але не нижче мінімалки
Зв'язок з результатами діяльності підприємства	Відсутній	Пряма залежність
Механізм визначення	Визначається членами бригади	Встановлюється спеціалістами

*Джерело: розроблено автором.

Застосування коефіцієнта ефективності праці дозволяє гармонізувати оцінювання трудової діяльності з ринковими механізмами формування фонду

заробітної плати. Система оцінки базується на розрахунку конкретних коефіцієнтів, які надалі слугують інструментом для розподілу фондів оплати праці як по підприємству загалом, так і в розрізі окремих підрозділів.

Для кожного менеджера щомісячно визначається рівень ефективності праці, який обчислюється у вигляді коефіцієнта ефективності праці (КЕП), що розраховується за формулою:

$$\text{КЕП} = \text{Кбзп} \times (1 + \text{Ктв}) \quad (3.2.7)$$

де: Кбзп – коефіцієнт середньої базової заробітної плати за попередній період,

Ктв – коефіцієнт трудового внеску працівника у досягнення підсумкових результатів роботи підрозділу за цей же період.

Коефіцієнт трудового внеску розраховується за формулою:

$$\text{Ктв} = \text{З} / \text{Р} \times \text{К1},$$

де З – кількість виконавців,

Р – обсяг виконаної роботи,

К1 – коефіцієнт складності завдання (дуже складне – 35 балів, складне – 25, середньої складності – 15).

Складність управлінських завдань варіюється в діапазоні від 15 до 35 балів залежно від їх новизни й інтенсивності. Високий рівень оцінювання передбачає позитивні висновки експертів, що множаться не більш ніж на 2 бали.

При обчисленні КЕП менеджера беруться до уваги: розмір основної заробітної плати, фактично відпрацьований час, інтенсивність виконання завдань, рівень складності роботи та управлінська активність (ініціативність, поєднання посад, розширення функцій, дотримання трудової дисципліни тощо). Усі ці аспекти враховуються через відповідні коефіцієнти.

Коефіцієнт трудового внеску за місяць може бути визначено через дві альтернативні формули:

$$\text{Ктв1} = (\text{Квч} \times \text{Кяп}) + \text{Ксп} + \text{Кпр} \quad (3.2.8)$$

$$\text{Ктв2} = (\text{ПО(ТС)} \times \text{ВЧ} \times \text{Кяп}) + \text{Кп} + \text{Кдоп} \quad (3.2.9)$$

де:

Квч – коефіцієнт фактично відпрацьованого часу (відношення фактично відпрацьованих годин до планових),

Кяп – коефіцієнт якості праці, що фіксує рівень виконання обов’язків, напруженість роботи й досягнення результатів,

Ксп – коефіцієнт за суміщення професій, розширення обов’язків і додаткові обсяги роботи,

Кпр – преміальний коефіцієнт,

ПО (ТС) – посадовий оклад або тарифна ставка за годину,

ВЧ – відпрацьований час,

Кп – коефіцієнт преміювання, Кдоп – надбавки за нічний час.

Запропонована система дозволяє гнучко та об’єктивно оцінити ефективність праці менеджерів різного рівня та підрозділів будь-якої спеціалізації – від цеху до офісного персоналу. Вона узгоджує рівень особистого доходу з ефективністю діяльності працівника, а також з фондом оплати праці відповідного структурного підрозділу та підприємства в цілому.

Приклад розрахунку заробітної плати на основі бальної оцінки трудового внеску менеджерів за категоріями наведено в таблиці 3.2.4.

Таблиця 3.2.4

Розрахунок зарплати управлінців на основі балової системи оцінювання їхньої діяльності*

Посада	Оклад, грн	Балова оцінка	Зарплата з урахуванням надбавок, грн
Керівник департаменту	28500	6,1	32675
Керівник підрозділу	20500	6,1	24429
Менеджер 1 категорії	16500	6,1	18932
Менеджер 2 категорії	15500	6,1	17558
Старший інженер	15000	6,14	16356
Інженер	14500	6,14	15721
Технік	14000	6,14	15084

*Джерело: розроблено автором.

Розрахунок здійснено за формулою $ЗП = ТС(1 + \sum Ді/100)$, де ТС — тарифна ставка, $\sum Ді$ — сума балів за відповідними критеріями.

Розрахунок динаміки фонду заробітної плати управлінського персоналу, що проводився з урахуванням нового підходу до нарахування зарплати на основі бальної оцінки ефективності діяльності менеджерів, наведено у таблиці 3.2.5.

Згідно з результатами обчислень, реалізація методичних підходів до оцінки змін в економічному стимулюванні праці в межах проєкту, спрямованого на запровадження нової системи оплати праці за категоріями персоналу, приведе до зростання загального річного фонду заробітної плати підприємства:

з 74 980 тис. грн до 76 964,9 тис. грн, що становить приріст у 2,65%.

Розрахунок здійснюється за формулою:

Прогнозований загальний фонд оплати праці = 74 980 + (16 108,9 – 14 124) = 76 964,9 тис. грн

Темп приросту фонду = $(76\,964,9 / 74\,980) \times 100\% - 100\% = 2,65\%$

Таблиця 3.2.5

Аналіз динаміки фонду оплати праці адміністративного персоналу*

Займана посада	К-сть працівників	Заробітна плата, тис.грн.		ФОП(фонд оплати праці), тис. грн	
		Поточний рівень	Прогнозний рівень	Поточний рівень	Прогнозний рівень
керівник департаменту	5	28,5	32,67	14,25	163,375
керівник підрозділу	10	20,5	24,43	20,5	24,429
менеджер 1 категорії	16	16,5	18,93	26,4	302,912
менежер 2 категорії	28	15,5	17,56	43,4	491,624
старший інженер	3	15	16,36	45	49
інженер	5	14,5	15,72	72,5	15,72
технік	5	14	15,1	14	75,42
Всього	72			1177	1342,41
Річний фонд оплати праці, тис.грн.				1412,4	1610,892

*Джерело: розроблено автором

Введення системи нарахування зарплати, що ґрунтується на баловому оцінюванні професійної діяльності управлінського складу, дозволяє посилити мотиваційний ефект для працівників підприємства. Це, своєю чергою, позитивно вплине на їхню трудову продуктивність.

Оцінка очікуваної ефективності запропонованих змін для ТОВ «Нова Пошта» базується на результатах компаній, які вже апробували аналогічні мотиваційні підходи. Зокрема, досвід показує, що реалізація такого проєкту може забезпечити приріст продуктивності праці на 16% [17].

Використовуючи класичну формулу визначення продуктивності праці:

Продуктивність праці = Доход від реалізації / Чисельність персоналу
розрахуємо прогнозовані показники:

Продуктивність праці = $2977 \times 1,16 = 3453,3$ грн/працівник

За наявності 909 працівників, прогнозований дохід від реалізації становитиме: $= 3453,3 \times 909 = 3\,139\,079,48$ тис. грн

Таблиця 3.2.6

Оцінка економічного результату від впровадження балової моделі оплати праці*

Показник	Одиниця виміру	2022	2023 (проєкт)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Витрати на оплату праці	тис. грн	74980	76964,9	1984,9	2,65
Дохід від реалізації	тис. грн	2706103	3139079,48	432976,48	16
Собівартість продукції	тис. грн	2052854	2052854	-	-
Кількість працівників	осіб	909	909	-	-
Продуктивність праці	тис. грн/особа	2977	3453,3	476,3	16
Прибуток	тис. грн	653249	1086225,48	432976,48	66,28
Рентабельність продукції	%	24,15	34,61	10,47	43,44

*Джерело: розроблено автором

З урахуванням зростання мотивації персоналу, прогнозоване підвищення продуктивності праці на 16% супроводжується незначним

збільшенням фонду оплати праці (на 2,65%). При цьому суттєво зростає прибуток підприємства.

Очікується, що впровадження балової моделі нарахування заробітної плати за категоріями працівників забезпечить додатковий дохід від реалізації в обсязі 432 976,48 тис. грн, що відповідає приросту на 66,28%.

Динаміка ключових фінансових показників підприємства у зв'язку з реалізацією запропонованих змін системи мотивації представлена у таблиці 3.2.7.

Таблиця 3.2.7

Вплив удосконалення оплати праці на ключові економічні показники ТОВ «Нова Пошта»*

Показник	Одиниця виміру	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Дохід від реалізації	тис. грн	2706105	3139079,5	432976,5	15,88
Собівартість реалізації	тис. грн	2052853	2052855	-	-
Кількість ПВП	осіб	909	909	-	-
Прибуток	тис. грн	653248	1086225,5	432976,5	66,3
Продуктивність праці	тис. грн/особа	2978	3453,5	476,5	16,01
Середньорічна вартість ОЗ	тис. грн	352440,49	352440,49	-	-
Фондовіддача	грн/грн	7,69	8,93	1,25	15,95
Рентабельність продукції	%	24,15	34,61	10,45	43,41

*Джерело: розроблено автором

Впровадження розглянутих організаційно-методичних заходів щодо посилення управлінського потенціалу менеджерів підприємства має комплексний позитивний ефект:

- Продуктивність праці одного працівника зростає на 476,3 тис. грн/рік, або на 16%;
- Додатковий прибуток від реалізації складе 432 976,48 тис. грн, що підвищить рентабельність продукції на 43,35%;
- Ефективність використання основних засобів зростає на 1,23 грн/грн, що також відповідає приросту на 16%.

Отримані розрахункові дані дають змогу рекомендувати вказані пропозиції до впровадження в практичній діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Одним із важливих напрямів реалізації стратегії розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта» є удосконалення клієнтського капіталу, який безпосередньо впливає на ринкову позицію компанії та рівень лояльності клієнтів. У сучасному конкурентному середовищі, де перевага формується не лише за рахунок ціни чи швидкості доставки, а й завдяки якості взаємодії з клієнтом, розвиток реляційного капіталу потребує системного підходу до організаційної трансформації.

Насамперед необхідно сформувати клієнтоцентричну стратегію, що охоплює не лише фронт-офісні функції, але й внутрішні процеси компанії. Вона має передбачати персоналізацію послуг, регулярний зворотний зв'язок із клієнтами та механізми оперативного реагування на негативний досвід. Важливою умовою є впровадження CRM-системи, яка інтегрує дані з усіх каналів взаємодії та забезпечує аналітику клієнтської поведінки.

Крім того, доцільним є запровадження програми управління клієнтською лояльністю, що включає сегментацію клієнтів за частотою та обсягом використання послуг, а також створення адаптивних бонусних або мотиваційних пропозицій. Для B2C-сегмента це можуть бути індивідуальні знижки, кешбек або спеціальні умови доставки. У B2B-сегменті доцільно запропонувати пакети корпоративного обслуговування, що передбачають індивідуального менеджера, пріоритетну логістику та консалтингову підтримку.

Одночасно з цим слід модернізувати канали комунікації з клієнтами. Компанія має забезпечити багатоканальну підтримку — телефонну, онлайн-чат, чат-боти в месенджерах, підтримку в соціальних мережах — із мінімальним часом очікування відповіді. Це дозволить не лише оперативно реагувати на запити, а й збирати інформацію для вдосконалення послуг. У межах цифрової трансформації слід активно розвивати мобільний додаток як основний канал взаємодії з клієнтами, зокрема впроваджувати в нього функції

прогнозування часу доставки, push-сповіщення про статус замовлення, та індивідуальні рекомендації.

Важливим елементом розвитку клієнтського капіталу є управління репутацією та емоційним зв'язком із брендом. У зв'язку з цим варто реалізувати комплексну PR-стратегію, що охоплює як зовнішні інформаційні кампанії, так і створення контенту про соціальну відповідальність компанії, інновації, досягнення та історії клієнтів. Рекомендовано також регулярно проводити опитування щодо задоволеності обслуговуванням, NPS (Net Promoter Score) і глибокі інтерв'ю з клієнтами, результати яких мають інтегруватися в систему стратегічного управління.

Таким чином, реалізація стратегії розвитку клієнтського капіталу потребує інтегрованого підходу до трансформації як зовнішньої, так і внутрішньої взаємодії з клієнтами. Застосування цифрових технологій, індивідуалізація сервісу, розвиток багатоканальної підтримки та формування позитивного іміджу — усе це є важливими елементами організаційних заходів, що сприятимуть зміцненню клієнтської бази, підвищенню рівня довіри та створенню стійких конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта».

Паралельно з розвитком клієнтського капіталу важливим чинником зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства є організаційний капітал, який забезпечує стабільність, передбачуваність і ефективність внутрішніх процесів. Реалізація стратегії його розвитку в межах логістичної компанії, такої як ТОВ «Нова Пошта», передбачає трансформацію інфраструктурної, інформаційної та управлінської складової з акцентом на цифрову інтеграцію та управління знаннями.

Ключовим напрямом у цьому контексті є реалізація стратегії цифровізації організаційних процесів, що має на меті автоматизацію рутинних операцій і створення наскрізних цифрових ланцюгів створення вартості. Зокрема, доцільним є впровадження комплексної ERP-системи, яка забезпечуватиме інтеграцію фінансових, логістичних, кадрових і клієнтських процесів. Це дозволить підвищити прозорість управління, скоротити час на

обробку інформації та оперативніше приймати управлінські рішення. Особливу увагу слід приділити захисту інформації та кібербезпеці, оскільки зростання обсягів цифрових даних потребує створення надійних протоколів і систем резервного збереження.

Водночас стратегія розвитку організаційного капіталу повинна передбачати впровадження системи управління знаннями, яка акумулює, зберігає та поширює експертизу, накопичену в процесі діяльності компанії. Для цього необхідно створити електронну базу знань, у якій зберігатимуться внутрішні регламенти, інструкції, аналітичні звіти, описані кейси рішень та шаблони дій у типових ситуаціях. Інтеграція такої бази з внутрішнім комунікаційним середовищем (наприклад, Microsoft Teams, Slack, корпоративний портал) сприятиме її щоденному використанню працівниками та формуванню культури обміну знаннями.

У межах стратегії підвищення ефективності організаційної структури рекомендовано здійснити перехід до більш гнучких форм управління — зокрема, децентралізації ухвалення рішень, впровадження принципів agile та створення міжфункціональних команд для реалізації окремих проєктів. Такий підхід дозволить швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, зменшити внутрішню бюрократію та активізувати залучення персоналу до процесів інновацій. Оновлена структура має бути підкріплена чіткими регламентами комунікації, цифровими інструментами планування та оцінки результатів.

Крім того, важливим є формування сильної організаційної культури, що стимулює ініціативність, відкритість до змін і відповідальність. Це передбачає систематичну роботу з цінностями компанії, підтримку внутрішніх комунікацій, розвиток неформального лідерства та корпоративного наставництва. Окрему роль відіграє внутрішній бренд роботодавця, який формує довіру до керівництва та забезпечує високий рівень залучення працівників.

Таким чином, реалізація стратегії розвитку організаційного капіталу вимагає поєднання технологічних, процесних і культурних змін. Створення цифрової інфраструктури, систем управління знаннями, гнучких організаційних структур і сильного внутрішнього середовища — усе це формує основу сталого розвитку компанії та підвищення її інтелектуальної спроможності в умовах зростаючих вимог ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської роботи на тему «Організаційно–методичне забезпечення управління інтелектуальним капіталом логістичного підприємства» було досягнуто поставленої мети — комплексно досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління інтелектуальним капіталом та розроблено рекомендації щодо його удосконалення на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

У першому розділі проаналізовано сутність інтелектуального капіталу, визначено його структуру (людський, організаційний та клієнтський капітал) і розкрито ключові підходи до управління ним. Розглянуто основні методи оцінки інтелектуального капіталу, серед яких — коефіцієнт Тобіна, метод VAIC, метод EVA, Skandia Navigator та інші. Доведено, що управління інтелектуальним капіталом повинно базуватися на системному, стратегічному та інноваційному підходах із використанням як кількісних, так і якісних методів оцінки.

У другому розділі здійснено всебічне дослідження фінансових та господарських показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» та охарактеризовано складові її інтелектуального капіталу. Досліджено динаміку економічних показників за 2021–2023 роки, що свідчить про високу інвестиційну привабливість підприємства. Визначено сильні сторони компанії в рамках SWOT-аналізу. Оцінено людський капітал через рівень професійних компетенцій керівного персоналу та ефективність управлінської діяльності. Зроблено висновок, що компанія має сформований та ефективно використовуваний інтелектуальний капітал, який є ключовим фактором її конкурентоспроможності.

У третьому розділі обґрунтовано стратегію розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта», яка базується на удосконаленні людського потенціалу, цифровізації процесів та поглибленні взаємодії з клієнтами. Запропоновано конкретні організаційні заходи реалізації цієї стратегії:

створення центру розвитку персоналу, запровадження системи внутрішнього менторства, автоматизація управлінських процесів, а також формування єдиної бази знань для підвищення ефективності обміну інформацією. Також визначено потенціал компанії щодо подальшого розширення на міжнародні ринки з акцентом на інноваційність та сталість.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективно управління інтелектуальним капіталом є ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності логістичних підприємств у сучасному динамічному середовищі. Використання запропонованих організаційно-методичних заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише зберегти, але й примножити свої позиції на ринку, забезпечити сталий розвиток та інтеграцію у глобальні логістичні системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилевич В. Д. (2008) Інтелектуальна власність. К.: Знання. 431 с. (18)
2. Богуцька О. А., Брюховецький Я. С. Оцінка рівня інвестиційно–інноваційної активності у взаємозв'язку з політикою інтелектуалізації та мотивації праці персоналу промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 19–25.
3. Братчук Л. М. Економічна сутність інтелектуального капіталу та його облікове забезпечення. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Економічна думка, 2015. Том 21. № 2. С. 262–269.
4. Бриль І. В. Визначення мотиваційних переваг інтелектуалізації підприємств базових галузей промисловості. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1 (55). С. 142–150. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1\(55\)-142-150](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1(55)-142-150)
5. Булеєв І. П., Берсуцький А. Я., Бриль І. В. Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємств: монографія. Донецьк: ДонУЕП. 2015. 207 с.
6. Гетьман М.А. Методичний підхід до оцінки інтелектуального капіталу машинобудівного підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6371>
7. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально–трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр. / Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана, 2014. Том. 7. № 1. С. 34–42.
8. Звіт зі сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» за 2022 р. URL.: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf
9. Зюзя, А.О. Методичні підходи до оцінки інтелектуального потенціалу як важливий чинник його ефективного використання в національній економіці. *Економічний простір*. 2021. №165. С.76–81. URL.: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-13>

10. Іванова В.І., Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки: матеріали I Міжнародної наукової конференції, м. Полтава, 23 червня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа. 2023. С. 64–70*
11. Канап О.Є. Моральне зношування людського капіталу: сутність, різновиди, засоби буферизації. *Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 78. № 4. С. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-4-19>*
12. Ковтуненко Ю.В., Каверіна С.Ю. Методичний інструментарій оцінки інтелектуального капіталу інноваційного розвитку підприємства. *Економіка і суспільство. 2016. №2. С.286–291.*
13. Козловський С.В., Синегуб П.С. Парадигма управління інтелектуальним капіталом в умовах дигіталізації сучасної економіки. *Економіка та держава. 2022. № 2. С. 85–93. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.85>*
14. Коритько Т.Ю., Бриль І.В. Інтелектуальний капітал підприємства та його оцінка в умовах цифровізації. *Економіка промисловості. 2021. № 1 (93). С. 92–110. URI: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/179498>*
15. Корнілова І.М., Оліх Л.А. Управління інтелектуальною власністю. Навчальний посібник. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ». 2021. 352 с.
16. Кривцова М. С. Методологічні особливості капіталізації людського капіталу в економіці. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. № 1. С. 74–77.*
17. Левіт О.О. Структура інтелектуального капіталу сучасних інжинірингових сервісів. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. № 2 (74). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-7>*

18. Літвінов О. С. Визначення сутності інтелектуального капіталу. *Modern Economics*, 2018. № 11. С. 98–104. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)–16](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)–16)
19. Літвінов О. С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток : монографія. Одеса : Астропрінт, 2019. 392 с.
20. Літвінов О.С. Оцінка інтелектуального капіталу підприємства. *European journal of economics and management*. 2018. №4 (5). С.64–74.
21. Лютенко О.А., Савицька О.М. Методичні аспекти оцінювання ефективності управління інтелектуальним капіталом на підприємствах в умовах цифровізації. *V Міжнародна науково–практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. Секція 1. Тенденції розвитку бізнесу та менеджменту. 13 травня 2024. URL: <https://confmanagement–proc.kpi.ua/article/view/303663>
22. Максименко Ж. Структурний підхід методики оцінювання інтелектуального капіталу національної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. С.20–26. URL: <https://doi.org/10.37320/2415–3583/12.3>
23. Міщук Г. Ю. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально–економічної безпеки : колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с.
24. Ніколайчук О. А. Розвиток теоретичних підходів до сутності та класифікації інвестицій в інтелектуальний капітал підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 4 (16). С. 53–61.
25. Офіційний сайт ТОВ «НОВА ПОШТА». URL.: https://novaposhta.ua/social_reporting
26. Плаксюк О., Панкова Л. Капіталізація інтелектуального потенціалу: освітньо – управлінський аспект. *ACADEMY REVIEW*. 2024. № 1 (60). С. 36–48.

27. Ротань Н. В. Інтелектуальний капітал як засіб формування конкурентних переваг підприємства. *Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві*. 2013. № 3(4). С. 302–307.

28. Савицька О.М., Лютенко О.А. Інтелектуальний капітал в умовах цифровізації: методичні підходи до оцінювання ефективності в системі управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. №29. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308828>

29. Сайкевич М. І. Оцінка інтелектуального капіталу компанії. *Аграрна наука, освіта, виробництво: Європейський досвід для України: Матеріали науково–практичної конференції. Житомирський національний агроекологічний університет*, 2015. С. 658–662.

30. Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація–функціонування–розвиток: монографія. Тернопіль : Крок, 2014. 360 с.

31. Собко О.М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 444 с.

32. Сталінська О.В. Інтелектуальний капітал у системі стратегічного управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №4. С. 581–584.

33. Урсакий Ю.А., Кубіцький С.О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно–економічного інституту. Економічні науки*. 2020. Вип. I–II (77–78). С. 325–338.

34. Шульга Ж. О. Інтелектуальний капітал як об’єктивна економічна категорія. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2010. № 2 (10). С. 106–111.

35. Яворська О.Г. Інтелектуальний капітал в епоху становлення та розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Мукачівського державного університету: серія «Економіка»*. 2020. Т. 7. № 1. С. 129–134.

36. Andriessen, D. Understanding Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles. Butterworth–Heinemann. 2004.
37. Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. L: Blackwell Publishers, 2003. 288 P.
38. Brown J.S., Duguid P. Organizing knowledge. *California Management Review*, 1998. Vol. 40. № 3: Spring. P. 9–111.
39. Edvinsson L. Kapitał intelektualny. Warszawa, PW, 2001. 120 c.
40. Edvinsson L., Malone M.S. Intellectual capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. N.Y.: Harper Business, 1997. 546 P.
41. Fitzenz J. The ROI of HC: measuring the economic value of employee performance. NY: AMA. 2019. 312 p.
42. Kannan G., Aulbur W.G. Intellectual capital: measurement effectiveness. *Journal of intellectual capital*. 2014. №5(3). P.405.
43. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992 Vol. 70, No. 1, January–February, p. 72.
44. Kumar, J., Prince, N., Baker, H.K. Balanced Scorecard: A Systematic Literature Review and Future Research Issues. *FIIIB Business Review*. 2022. № 11(2). Pp. 147–161. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/23197145211049625>
45. Maditinos D., Chatzoudes D., Tsairidis Ch., Theriou G. The impact of IC on firms' market value and financial performance. *Journal of IC*. 2011. Vol. 12(1). pp. 132–151. DOI: <https://doi.org/10.1108/1469193111109794>
46. Marzo, G. A Theoretical Analysis of the Value Added Intellectual Coefficient (VAIC). *Journal of Management and Governance*. 2022. №26. PP. 551–577. URL: <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09565-x>
47. Mohammad H.S., Lajuni N., Yeng S.K. Current Trend and Development on Intellectual Capital and Performance: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2021. Vol. 11, № 7. DOI: <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i7/10449>

48. Palumickaitė J. Organizacijos IK vertinimo modelis. Kaunas. 2008. 38 p.
49. Pulic A. The principles of intellectual capital efficiency—A brief description. Zagreb: Croatian Intellectual Capital Center, 2008. P. 22. URL: https://www.researchgate.net/profile/Ante_Pulic/publication/265262960_The_Principles_of_Intellectual_Capital_Efficiency_-_A_Brief_Description/links/56bb34d108ae127edd55e515.pdf
50. Salman, R., Mahamad, T. Bn. IC measurement tools. *International Journal on Social Science Economics & Art*. 2012. Vol. 2, pp. 19–26.
51. Stewart, T. A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Currency Doubleday. 1997.
52. Sveiby, K.-E. Methods for measuring intangible assets. URL: <http://www.sveiby.com>.
53. Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy & Leadership*, 24(2), 10-14.
54. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
55. Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of management journal*, 48(3), 450-463.
56. Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California management review*, 40(3), 55-79.
57. Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*. Oxford University Press on Demand.
58. Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*. Prentice Hall PTR.
59. Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan management review*, 39(2), 15-26.

60. Usoff, C. A., Thibodeau, J. C., & Burnaby, P. (2002). The importance of intellectual capital and its effect on performance measurement systems. *Managerial Auditing Journal*, 17(1/2), 9-15.
61. Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press on Demand.
62. Wang, W. Y., & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of intellectual capital*, 6(2), 222-236.
63. Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long range planning*, 30(3), 399-405
64. Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of management studies*, 41(2), 335-361.
65. Yang, C. C., & Lin, C. Y.-Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance?
66. Yaseen, S. G., Dajani, D., & Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: A Jordanian empirical study.
67. Yusoff, Y. M., & Daud, N. (2012). Knowledge management and firm performance in SMEs: The role of intellectual capital. *Asian Academy of Management Journal*, 17(2), 1–17.
68. Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California management review*, 41(3), 125-145.
69. Zerenler, M., Hasiloglu, S. B., & Sezgin, M. (2008). Intellectual capital and innovation performance: Empirical evidence in the Turkish automotive supplier industry. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(4), 31–40.
70. Zeren, F., & Doğan, E. (2014). The interaction between intellectual capital and financial performance: Panel data analysis for Turkish manufacturing industry.

ДОДАТКИ

Додаток А

Non-governmental Organization
International Center of Scientific Research

**PROCEEDINGS OF THE
IX INTERNATIONAL SCIENTIFIC
AND THEORETICAL CONFERENCE**

INTERDISCIPLINARY
RESEARCH: SCIENTIFIC
HORIZONS AND
PERSPECTIVES

07.02.2025

REYKJAVÍK
ICELAND

SCIENTIA
COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS

SECTION 4.**MANAGEMENT, PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION**

INFORMATIONAL FILTERS: MEANS OF MANIPULATION OR PROTECTION FROM FALSE AND SECONDARY INFORMATION Shedyakov V.E.	53
ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ НА КОМУНІКАЦІЇ В СУСПІЛЬСТВІ Пенюк В.О., Кримська А.О.	59
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСНІ АСПЕКТИ Корнілова І.М., Костик В.А.	62

SECTION 5.**LAW AND INTERNATIONAL LAW**


CUSTOMARY LAW OF THE ZAPORIZHIAN SICH AS AN IMPORTANT FACTOR IN THE FORMATION OF THE RULE OF LAW IN UKRAINE Kelbia S.	66
ВИКОРИСТАННЯ ПСЕВДОНІМІВ В УКРАЇНІ: ПРАВО ЛЮДИНИ НА ВИГАДАНЕ ІМ'Я Базір В.Б., Расюк Е.В.	69
ФУНКЦІЇ ТА НАПРЯМКИ ВЗАЄМОДІЇ МІЖНАРОДНИХ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ Бехтер Л.В.	73

SECTION 6.**INSTITUTE OF LAW ENFORCEMENT,
JUDICIAL SYSTEM AND NOTARY**

АЛГОРИТМИ ТА МЕТОДИ ІННОВАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ, ЯК ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ ПІДГОТОВКИ ВИСОКОКВАЛІФІКОВАНИХ ФАХІВЦІВ Сафронова Г.В., Дацюк Т.К., Юдіна Л.А.	75
ОСНОВНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ПРИ ДОСЛІДЖЕННІ ІСТОРІЇ ОРГАНІВ ОХОРОНИ ПРАВОПОРЯДКУ Греченко В.А., Ярмиш О.Н.	80

SECTION 7.**AGRICULTURAL SCIENCES AND FOODSTUFFS**

LIVESTOCK CLUSTER IN SAMARKAND REGION DEVELOPMENT OPPORTUNITIES Boboyev Shodiyor Xurozmatovich, Berdiqulov Firdavs Farxod o'g'li	84
---	----

Корнілова Ірина Миколаївна 

канд. екон. наук, доцент

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

Костик Вадим Андрійович

здобувач вищої освіти економічного факультету

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСНІ АСПЕКТИ

Інтелектуальний капітал є одним із найважливіших активів сучасних підприємств, що прагнуть досягти довгострокового успіху в умовах глобалізації, цифровізації та інноваційних змін.

Важливість інтелектуального капіталу була визнана ще у працях класиків економічної науки, таких як А. Сміт, Д. Рікардо, Д. С. Мілль, В. Петті, А. Маршалл та інші дослідники, які відзначали зв'язок якості знань і навичок з обсягом виробництва, їх значущість для ефективного використання інших ресурсів; цінність інтелектуальних працівників, їх розумової праці для економічного розвитку тощо. Проте, у ХХ столітті теорія інтелектуального капіталу отримала нове дихання у зв'язку зі зростанням ролі нематеріальних активів у формуванні вартості компаній. Функціональне призначення інтелектуального капіталу полягає у здатності інтегрувати знання, навички, здібності, досвід, організаційні компетентності та взаємовідносини зі стейкхолдерами у цілісний ресурс, який сприяє забезпеченню конкурентоспроможності та прибутковості економічних суб'єктів.

Наукова література, присвячена проблематиці інтелектуального капіталу, характеризується розмаїттям векторів його розуміння. Зокрема, він трактується через призму [1, 2, 3]:

- усвідомлення його природи («невидимі активи», «нематеріальні активи», «активи знань» тощо);
- ідентифікації складових елементів інтелектуального капіталу («інтелектуальні цінності, здібності, навички», «єдність людського і структурного капіталів»);
- окреслення призначення в забезпеченні розвитку на різних рівнях управління («джерело багатства», «знання, що використовуються для отримання конкурентних переваг», «засіб ринкової капіталізації підприємства», інші);
- визначення економічного змісту за функціональним призначенням («вартість, здатна генерувати нову вартість»; «знання, здатні приносити прибуток»);

- виділення потенціалу («реалізований інтелектуальний потенціал»);
- оцінювання («різниця між ринковою вартістю компанії та її ринковою оцінкою», «різниця між вартістю підприємства і вартістю матеріальних активів»).

Системне врахування різних бачень за означеними підходами дозволяє отримати комплексне уявлення про цю складну категорію, що має значення для ефективного управління інтелектуальним капіталом сучасних організацій.

Важливим аспектом дослідження інтелектуального капіталу є його структуризація. Науковцями пропонується різні концепції інтелектуального капіталу, за якими при розгляді структурних елементів робляться акценти на певних сутнісних характеристиках, вагомих для ефективного виконання його функціонального навантаження (табл.1).

Таблиця 1

Структурування інтелектуального капіталу

Назва концепції	Автор	Структурні елементи
Маркетингова концепція	К. Е. Свейбі	Індивідуальний капітал знань; капітал знань організації (1989) Індивідуальні компетенції; внутрішня структура; зовнішня структура (1997)
Статична концепція	Т. Стюарт	Людський капітал; структурний капітал; споживчий капітал
Облікова концепція	Д. Добія	Інноваційний капітал; структурний капітал; ринковий; вартість фірми – «goodwill»; клієнтський капітал
Динамічна концепція	Е. Брукінг	Людські активи; інфраструктурні (організаційні) активи; ринкові активи; активи інтелектуальної власності
Концепція «платформи вартості»	Л. Едвінсон, М. Мелоун, М. Армстронг, Д. Кей, Н. Бонтіс та інші	Людський капітал; структурний капітал (містить організаційний капітал, клієнтський (реляційний) капітал). Виділення соціального капіталу при розгляді організаційних складових інтелектуального капіталу

Складено авторами на основі [1, 2]

З наведених підходів досить поширеним є трактування, згідно з яким інтелектуальний капітал розглядається як сукупність людського та структурного капіталів, причому останній поділяється на організаційний та клієнтський капітали. Така структуризація дозволяє відобразити взаємозв'язок між знаннями та навичками працівників, організаційними ресурсами підприємства й ефективністю його взаємодії з ринком. Через

призму цих складових дуже часто здійснюється оцінювання та управління інтелектуальним капіталом у сучасних інноваційно орієнтованих організаціях.

Практика підтверджує висновки дослідників [4-7], що ключову роль у забезпеченні ефективного управління організацією відіграє людський капітал. Акцент на навчанні, підвищенні кваліфікації, на розвитку творчого, креативного мислення, цифрових компетенцій, адаптивності до змін, стимулюванні інноваційної активності працівників, створенні умов для обміну знаннями стають пріоритетами для компаній, які прагнуть посилити, ефективно реалізовувати свій інноваційний потенціал та розширено відтворювати свою конкурентоспроможність на ринках інноваційної продукції.

Водночас структурний капітал, який є власністю організації, створює засади для реалізації людського капіталу та ефективного використання результатів його використання, виступаючи важливим інструментом забезпечення інноваційного зростання, конкурентоспроможності, стабільного, зростаючого здійснення бізнесу загалом. Його розвиток у площині організаційного капіталу передбачає, на думку дослідників [4-7], вдосконалення організаційних компетентностей; обґрунтування стратегії управління знаннями; нарощування та продуктивної комерціалізації портфелю інтелектуальної власності; створення та оптимізації баз знань, бізнес-процесів, інформаційних, мережевих систем; технологічних, управлінських процесів тощо. У розрізі клієнтського (ринкового) капіталу, який, як вважається [7], відповідає за здатність економічного суб'єкта співпрацювати з його оточенням, важливого значення має надаватися формуванню та посиленню позитивному іміджу, репутації, довгострокових відносини з різноманітними стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, постачальниками тощо) через розвиток бренду організації, комерційних мереж; персоналізацію підходів до клієнтів, підвищення якості обслуговування, ефективності маркетингової діяльності; розробку портфелю маркетингових стратегій; активне використання CRM-систем та інше.

Людський капітал є системоутворюючим елементом у структурі інтелектуального капіталу, впливає на інші його складові. Він сприяє формуванню організаційного капіталу, спільно з яким дає поштовх для розвитку клієнтського (ринкового) капіталу. Саме взаємодія між усіма складовими інтелектуального капіталу забезпечує синергетичний ефект створення нової вартості.

Управління інтелектуальним капіталом є однією з ключових підсистем в системі управління сучасних інноваційних організацій, домінантним

чинником їх стратегічного розвитку, спрямованого на максимізацію застосування економічно корисних знань, організаційних компетенцій та взаємовідносин із клієнтами. Воно охоплює комплекс дій, що сприяють створенню, розширеному відтворенню та ефективному використанню результатів інтелектуальної діяльності організації.

Таким чином, інтелектуальний капітал є невід’ємною, системоутворюючою складовою успіху сучасних організацій. Раціональне управління цим ресурсом забезпечує посилення їх інноваційності, адаптивності організацій до змін зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності на ринку. Ефективне інтегрування управління інтелектуальним капіталом у бізнес-моделі організацій створює необхідні засади реалізації системи цілей їх довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Базилевич В. Д. (2008) Інтелектуальна власність. К.: Знання. 431 с.
2. Зеліско І. М., Пономаренко Г. Ю. (2015) Управління інтелектуальним капіталом підприємств: монографія. Київ. 280 с.
3. Корнілова І.М., Оліх Л.А. (2021) Управління інтелектуальною власністю. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ». 352 с.
4. Brooking A. (1997) Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise. London: International Thomson Business Press. 204 p.
5. Edvinsson L. Malone M. (1997) Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New-York: Harper Business. 225 p.
6. Steward T. A. (1997) Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. New-York: Doudleday&Currency. 278 p.
7. Sveiby K. E. (1997) The New Organizational Wealth. San Francisco, 1997. 220 p. (Managing & Measuring Knowledge-Based Assets).



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025



ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025: НОВІ ВЕКТОРИ
РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ



Килимник В.П.	Цифровізація процесів кадрового забезпечення підприємства	399
Кисіль Р.Д.	Цифровий інструментарій маркетингового забезпечення виведення нового товару на ринок у ТОВ «ФОРМАКС»	400
Ковтун О.С.	Бренд менеджмент як основа формування маркетингової стратегії підприємства	401
Костик В.А.	Методичні аспекти оцінювання інтелектуального капіталу організації	402
Костовецька А.О.	Соціальні мережі в корпоративній культурі: ключ до ефективної комунікації чи виклик сучасності?	404
Костюк В.А.	SCRUM-технологія управління командами проєктів: теоретико-методичні аспекти	406
Курінський Д.О.	Іноваційні моделі управління аграрними підприємствами України в умовах мобілізаційної економіки та глобальних трансформацій	407
Куца С.І.	Використання сучасних інструментів підбору персоналу для ефективного залучення студентів	409
Магльованна М.Є.	Особливості управління персоналом організації в умовах воєнного стану в Україні	410
Макарченко В.В.	Системний підхід у дослідженні стратегічного потенціалу підприємства	414
Меженкова Д.І.	Діагностика професійного вигорання працівників	412
Мисько В.М.	Адаптивне управління транспортним підприємством в умовах викликів мобілізаційної економіки	414
Моргун Д.О.	Напрями оптимізації структури капіталу агропромислових компаній в умовах сучасних викликів	415
Мононько Д.В.	Теоретичні аспекти формування ефективної системи мотивації на підприємстві	417
Наконечна С.І.	Управління персоналом в умовах дистанційної роботи	419
Народовська Ю.О.	Виклики ринку кондитерських виробів в умовах воєнного стану в Україні	420
Недашківський О.С.	Управлінський персонал організації як об'єкт оцінювання: підходи та методи	421
Паранчич Х.Т.	Оцінювання конкурентоспроможності бренду роботодавця за вдосконаленим методом, враховуючи війну як зовнішній фактор	422
Підпала М.С.	Глобальні трансформації у сфері інтелектуальної власності і зміна стратегій сучасних організацій	424
Прилуцька Т.Ю.	Гендерні аспекти управлінської діяльності в умовах мобілізаційної економіки України та глобальних трансформацій	426
Прісров М.В.	Поняття інвестиційного проєкту	427
Пухальська Д.Д.	Моніторинг ефективності мотиваційної системи підприємства	428
Пядухов А.С.	Роль іноваційних підприємств в економіці країни в умовах війни та післявоєнному відновленні України	429
Расюк І.Ю.	Іноваційна трансформація бізнес-моделі промислових підприємств в умовах глобальних викликів	430
Ружевич В.В., Шляхова Б.О.	Управлінські практики АТ «МХП» в умовах війни	431
Сидоренко А.М.	Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством: сучасні тренди	432
Соболь О.О.	Враховання ESG-критеріїв в методології оцінки інвестиційних проєктів: виклики та перспективи	433
Сорока С.С.	Сучасні підходи до побудови організаційного дизайну	435
Стадник В.Ю.	Практичні аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства	437
Степанюк Т.В.	Штучний інтелект як каталізатор трансформації HR-менеджменту: глобальний контур та траєкторії в умовах воєнного стану в Україні	439
Стеценко Х.М.	Особливості управління персоналом в малому бізнесі: теоретичний аспект	440
Стрельченко Л.В.	Особливості управління інвестиційною діяльністю підприємства	441
Тарасюк В.О.	Антикризовий маркетинг: як залучити та утримати клієнтів у часи нестабільності	443
Телев'як П.І.	Управління кар'єрним зростанням як елемент менеджменту персоналу	444
Тищенко А.В.	Проектний підхід у формуванні лідерських якостей персоналу в умовах мобілізаційної економіки України	445
Філоненко М.М.	Управлінські практики АТ «Ощадбанк» в умовах війни	446
Фокіна М.І.	Методологія оцінки рівня організаційної культури	448
Хмільовський С.О.	Маркетингові інструменти просування іноваційної продукції ТОВ «Керхер»	449
Цибульський Д.І.	Перспективи працевлаштування ВПО у високотехнологічних компаніях в умовах викликів мобілізаційної економіки України	451
Шевченко І.А.	Маркетингові стратегії підтримки нового продукту в E-Commerce в Україні під час війни	452
Секція 9. Проблеми та перспективи економіки України в умовах сучасних глобальних викликів		
Баншлова К.А.	Формування міграційної політики в США в I чверті XXI ст.	455
Бобанич М.Ю.	Людський капітал IT-індустрії в Україні: реалії, перспективи і виклики	457
Борук Д.В.	Прорахунки монетарної політики в економічному зростанні: досвід Японії	458
Войтович У.В.	Вплив збройної агресії на динаміку інвестиційної активності в Україні	459
Гіналюк Д.С.	Інституційні засади промислової політики України в післявоєнний період	460
Головка О.Ю.	Порівняльний аналіз структури споживання в Україні та країнах Європи	461
Григорук М.В.	Іноваційний потенціал національної економіки України	462
Грожин С.А.	Повоєнний розвиток підприємництва України на інклюзивних засадах	463
Дяченко К.С.	Вплив російсько – української війни на транспортну та логістичну інфраструктуру України	464
Економова Ю.О.	Зелені інвестиції у післявоєнній Україні: можливості та перспективи	466
Заваденко О.М.	Вплив війни на креативні індустрії України	467
Кабанов О.О.	Сек'юритизація майбутніх грошових потоків від видобутку сировини для відбудови економіки України	468
Коваленко В.М.	Монетизація ІПП – консалтинг: як компанії можуть ефективно захищати свої ІПП – рішення у сфері ІВ	470
Король В.Т.	Податкова політика України у повоєнний період: стимули для економічного зростання	472
Кофанова В.Д.	Напрями покращення фінансового стану підприємства агропромислової галузі в сучасних економічних умовах	474
Креп Є.В.	Міждисциплінарний підхід у дослідженні шляхів розвитку сучасної економіки України	476
Літвін А.В.	Спонукальні мотиви тіншової економічної діяльності в підприємстві	477
Мацко Б.О.	Національний ринок в умовах воєнної агресії	479
Новак С.А.	Молодіжне волонтерство як рушій становлення економічно відповідального громадянина	480
Носаль О.М.	Виклики, пов'язані з дефіцитом людського капіталу в Україні	481
Обухов І.С.	Зауваження стосовно природи монетарної трансмісії	483
Панова Л.І.А.	Іноваційна активність як драйвер економічного розвитку України	484
Пашнюк О.Я.	Особливості та тенденції розвитку світової IT-індустрії	485
Пецдорківська С.Ю.	Вплив монетарної та фіскальної політик на дохідність державних облігацій в умовах ескалації глобальних ризиків	487
Приходько Д.А.	Іноваційна стратегія економічного розвитку України у повоєнний період	489
Савчук К.В.	Господарський менталітет як чинник інституційних змін економіки	491
Сизоненко О.Ю.	Перспективи повоєнного відновлення економічного зростання в Україні	492
Солтіс М.Ф.	Роль інституцій в реалізації публічних інвестицій як складової процесу відновлення	493

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Костик Вадим Андрійович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Корнілова І.М.

METHODOLOGICAL ASPECTS OF ASSESSING AN ORGANISATION'S INTELLECTUAL CAPITAL

The paper examines the methodological aspects of assessing intellectual capital in organizations. The key evaluation approaches, including cost, market, and income-based methods, are analyzed. The necessity of adapting evaluation models to modern knowledge-based economy conditions is substantiated. The study emphasizes the importance of intellectual capital as a strategic resource and highlights the challenges in its quantitative and qualitative assessment.

Інтелектуальний капітал (ІК) є ключовим нематеріальним активом та важливим стратегічним ресурсом сучасних організацій, оскільки визначає їх довгострокову конкурентоспроможність у ринкових умовах. ІК можна визначити як сукупність знань, компетенцій, інноваційних рішень та нематеріальних активів, які сприяють створенню економічної вартості та забезпечують стабільний розвиток компанії. Він включає людський, структурний та клієнтський капітал, що охоплює знання, навички, патенти, ноу-хау, ділові зв'язки, корпоративну культуру та інші активи, які створюють додану вартість для організації [1-4].

Оцінка ІК є складним процесом через його нематеріальну природу, багатовимірність та труднощі у вимірюванні його впливу на фінансові результати компанії. Відповідно, існує потреба у розробці уніфікованих методологічних підходів до оцінювання ІК, що дозволить організаціям об'єктивно визначити його вартість та ефективно управляти своїми активами.

На сьогодні в бізнес-практиці та науковій літературі [5] широко застосовуються три основні методи оцінювання ІК: витратний, доходний і ринковий. Витратний підхід передбачає оцінку витрат, необхідних для створення, розвитку або відновлення інтелектуального капіталу. Він базується на розрахунку інвестицій у навчання персоналу, розробку інноваційних рішень, патентування, консультативні послуги тощо. Доходний підхід ґрунтується на прогнозуванні майбутніх доходів, які може генерувати ІК. Він враховує вплив нематеріальних активів на фінансові показники компанії, зокрема збільшення прибутку, підвищення продуктивності та зниження операційних витрат. Ринковий підхід визначає вартість ІК на основі порівняння з аналогічними активами на ринку, використовуючи методи аналогії, порівняльного аналізу та ринкових мультиплікаторів. Кожен із цих методів має свої переваги та обмеження, тому для комплексної оцінки ІК часто використовуються комбінований підхід, який дозволяє врахувати різні аспекти його формування та впливу на організацію [5].

Крім традиційних підходів отримали розповсюдження сучасні методики оцінювання ІК, які враховують не лише фінансові показники, а й нефінансові фактори, що відображають реальний вплив нематеріальних активів на діяльність компанії (Табл.1). Серед них найбільш поширеними є:

- Balanced Scorecard (BSC) – методика, що базується на системі збалансованих показників, яка охоплює чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Використання BSC дозволяє оцінити, як ІК впливає на стратегічні цілі компанії та забезпечує цілісне управління організаційними ресурсами.

- Метод Доуза та Руса – один із підходів до оцінювання ІК, що ґрунтується на визначенні складових інтелектуального капіталу (людського, структурного, клієнтського) та аналізі їхнього внеску у вартість компанії.

- Метод "Результативного капіталу" (Performance Capital) – підхід, який оцінює ІК через потенціал компанії до створення доданої вартості та її конкурентну перевагу. Він враховує не лише поточний стан активів, а й можливості для їх подальшого розвитку та ефективного використання[6].

Використання цих методик дозволяє отримати більш точну та об'єктивну оцінку ІК, оскільки вони враховують як кількісні, так і якісні показники, що дає змогу краще розуміти роль нематеріальних активів у досягненні бізнес-цілей. Зокрема, важливим аспектом оцінювання ІК є вплив організаційної культури, оскільки вона визначає, як компанія накопичує, передає та використовує знання. Також безпосередньо впливають на збереження та примноження ІК рівень відкритості до інновацій, ефективність комунікації між працівниками, підтримка безперервного навчання та адаптація до змін

Таблиця 1

Методи оцінювання інтелектуального капіталу: порівняльний аналіз

Метод оцінки	Суть методу	Переваги	Недоліки
Витратний підхід	Оцінка витрат на створення, розвиток або відновлення ІК	Простота розрахунку, використання реальних фінансових даних	Не враховує майбутню вигоду, не оцінює якісні аспекти ІК
Доходний підхід	Прогнозування майбутніх доходів, які генерує ІК	Враховує реальний фінансовий ефект від ІК, дозволяє оцінити прибутковність	Високий рівень суб'єктивності у прогнозах, складність розрахунку
Ринковий підхід	Порівняння з аналогічними активами на ринку	Орієнтація на ринкову вартість, врахування поточних економічних умов	Потребує наявності схожих активів для порівняння, залежить від ринкової ситуації
Balanced Scorecard (BSC)	Враховує фінансові та нефінансові фактори (клієнти, процеси, розвиток)	Комплексний підхід, врахування стратегічних аспектів	Складність впровадження, потребує якісних даних
Метод Доуза та Руса	Аналіз складових ІК (людський, структурний, клієнтський капітал)	Оцінка всіх складових ІК, інтеграція з економічною системою компанії	Висока складність розрахунків, потреба у великій кількості даних
Метод "Результативного капіталу"	Оцінка потенціалу компанії до створення доданої вартості	Враховує перспективи розвитку, інтегрується у стратегію компанії	Важкість у кількісному вимірюванні, потребує спеціального програмного забезпечення

Джерело: побудовано на основі [5; 6]

Європейські стандарти CWA 14924-5-2004 рекомендують використовувати структуровані методи оцінки управління знаннями, що включають якісні (наприклад, експертні оцінки, рівень довіри у колективі, корпоративна культура) та кількісні (наприклад, витрати на навчання, рівень патентування, продуктивність праці) показники [6].

Таким чином, сучасні підходи до оцінювання ІК не лише допомагають оцінити його поточну вартість, а й сприяють ефективному управлінню нематеріальними активами, що забезпечує довгострокову стійкість та конкурентоспроможність компанії. Оцінювання ІК стикається з низкою труднощів, які ускладнюють його точне визначення та аналіз. Однією з основних проблем є відсутність єдиних стандартів оцінки, що ускладнює порівняння показників між компаніями та галузями. Це призводить до того, що результати оцінки можуть бути непорівнянними або навіть суперечливими, що ускладнює прийняття стратегічних рішень. Крім того, існує суб'єктивність у визначенні вартості нематеріальних активів, адже їх вартість залежить від контексту та використання. Наприклад, патенти, торгові марки або знання співробітників можуть мати різну цінність у різних умовах або на різних ринках.

Проблеми з ідентифікацією складових ІК, таких як людський, організаційний та клієнтський капітал, також впливають на точність оцінки [7]. Наприклад, людський капітал буває важко виміряти через його динамічний характер, а клієнтський капітал залежить від лояльності клієнтів, яка може змінюватися з часом.

Сучасні методики оцінювання ІК передбачають використання комбінованих підходів, що дозволяє враховувати різні аспекти ІК. Наприклад, метод BSC (Balanced Scorecard) включає фінансові та нефінансові показники для комплексного оцінювання, що дозволяє отримати більш збалансовану картину стану компанії. Метод Доуза та Руса базується на інтеграції нематеріальних активів в економічну систему компанії, що дозволяє оцінити їх внесок у загальну ефективність бізнесу. Метод «Результативного капіталу» аналізує зв'язок між людськими ресурсами та їх продуктивністю, що є особливо важливим для компаній, які базуються на знаннях та інноваціях [5]. Крім того, все більшого значення набувають методи, що враховують вплив цифровізації та штучного інтелекту на ІК, оскільки ці фактори стають ключовими драйверами конкурентоспроможності.

Методичні аспекти оцінки ІК потребують подальшого вдосконалення та адаптації до сучасних умов економіки знань. Зокрема, необхідно розвивати підходи, які враховують швидкі зміни в технологіях, глобалізацію ринків та зростання значення соціальних мереж. Використання комплексних методів дозволяє отримати більш точні оцінки та підвищити ефективність управління ІК організацій. Це, у свою чергу, сприяє кращому розумінню того, як нематеріальні активи впливають на фінансові результати та довгострокову стратегію компанії. Розвиток методів оцінювання сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємств та їхньої конкурентоспроможності на глобальному ринку. Наприклад, компанії, які можуть чітко продемонструвати вартість свого ІК, мають більше шансів залучити інвестиції або укласти стратегічні партнерства. Крім того, впровадження стандартизованих підходів до оцінювання ІК може сприяти створенню більш прозорого та стабільного бізнес-середовища, що є важливим для розвитку інноваційної економіки.

1. Brooking A. (1997) *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. London: International Thomson Business Press. – 204 p.
2. Edvinsson L. Malone M. (1997) *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New-York: Harper Business. – 225 p.
3. Steward T. A. (1997) *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. New-York: Doudleday&Currency. – 278 p.
4. Sveiby K. E. (1997) *The New Organizational Wealth*. San Francisco, 1997. – 220 p. (Managing & Measuring Knowledge-Based Assets).
5. Зеліско І.М., Пономаренко Г.Ю. *Управління інтелектуальним капіталом підприємств*. – Київ, 2015. – 280 с.
6. Приймак В. *Управління знаннями*. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2018. – 82 с.
7. Корнілова І.М., Оліх Л.А. *Стратегічне управління інтелектуальною власністю організації в контексті процесного підходу // Бізнес Інформ*. – 2019. – №11. – С. 99-107.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Визначення інтелектуального капіталу в науковій літературі *

Автор	Визначення інтелектуального капіталу	Особливості підходу
Вільям Петті	Підкреслював значення “цінності населення” для збагачення країни; освіта та розвиток талановитих особистостей мають бути пріоритетами.	Акцент на людському капіталі як ключовій складовій економічного зростання.
Адам Сміт	Визначав інтелектуальний капітал як знання, отримані через навчання та досвід, порівнюючи їх з капіталом.	Знання та вміння розглядаються як вклад у національне багатство.
Альфред Маршалл	Додав до факторів виробництва (земля, праця, капітал) четвертий – “організацію”, яка базується на знаннях і забезпечує ефективність.	Вплив організаційного капіталу на ефективність використання інших ресурсів.
Джон Гелбрейт	Вперше використав термін “інтелектуальний капітал” у 1969 році, підкреслюючи його як наукову категорію.	Концепція почала розвиватися як інтегральна частина економічних теорій.
Л. Едвінсон та М. Мелоун	Визначали інтелектуальний капітал як сукупність людського, структурного та клієнтського капіталу, що створює додану вартість.	Системний підхід до структуризації капіталу.
Т. Стюарт	Підкреслював роль знань, навичок і відносин у формуванні конкурентоспроможності підприємства.	Знання як стратегічний ресурс для довгострокового розвитку компанії.

*Складено автором на основі [3,6]

Додаток В

Таблиця В.1

Порівняльний аналіз методів оцінювання інтелектуального капіталу

Метод	Суть	Переваги	Недоліки
Прямого вимірювання	Оцінюється вартість окремих компонентів неосяжних активів. Після визначення цих компонентів вони можуть бути оцінені безпосередньо окремо або за допомогою агрегуючого коефіцієнта	Забезпечує більш адекватну оцінку діяльності компанії, ніж традиційні фінансові показники, їх краще пов'язати з організаційною стратегією	Не дозволяє користувачеві здійснювати порівняння з іншими компаніями, тобто кожна компанія генеруватиме власний набір показників на основі своєї стратегії та бізнес-плану, і ті ж самі показники можуть не надаватися іншими компаніями в тій самій галузі. Також доступ до таких показників буде обмеженим, і зовнішні користувачі не зможуть одержати ці дані
Віддачі на активи	Порівняння прибутковості одного підприємства із середньоринковою прибутковістю аналогічних підприємств	Дозволяє прогнозувати і виконувати внутрішнє та зовнішнє порівняння між бізнес-одинацями; використання публічної, загальнодоступної інформації	Складність переведення даного показника у вартісну оцінку; не враховується клієнтський капітал
Ринкової капіталізації	Розраховується цінність інтелектуального капіталу або нематеріальних ресурсів як різниця між ринковою капіталізацією компанії та цінністю її акціонерного капіталу	Спрямованість на оцінювання та кількісне вимірювання інтелектуального капіталу, його внеску у формування вартості підприємства, основна увага акцентується на управлінні вартістю інтелектуального капіталу з метою підвищення вартості всього бізнесу	Важкодоступність інформації для розрахунку відновної вартості; неможливість розділити вартості окремих елементів інтелектуального капіталу фірми; не враховуються чинники, що впливають на величину ринкової капіталізації

SC-метод (метод підрахунку балів)	Ідентифікуються окремі компоненти інтелектуального капіталу, а потім визначаються індекси чи індикатори, представлені у вигляді оціночних карт і графіків. Для формування висновків може розраховуватися зведений індекс	Дозволяє кожному підприємству самостійно розробити перелік показників та вибрати спосіб їх узагальнення.	Відсутність грошової оцінки; суб'єктивізм при формуванні висновків
HMA (Human Measurement Approach)	HMA аналізує ключові аспекти людського капіталу, такі як знання, навички, досвід та їхній вплив на фінансові результати компанії. В рамках цього підходу розглядаються як індивідуальні досягнення працівників, так і їхній внесок у командну роботу.	Дозволяє оцінити вплив людського капіталу на ключові показники ефективності підприємства. Використовується для стратегічного планування, зокрема для інвестування в навчання та розвиток персоналу.	Складність збору точних даних для оцінки. Необхідність інтеграції з іншими методами для отримання цілісної картини.
HRA (Human Resource Accounting)	HRA передбачає оцінку витрат на підготовку, навчання та утримання працівників, а також аналіз економічної вигоди від використання їхніх знань і навичок. Метод враховує також амортизацію людського капіталу, пов'язану із плинністю кадрів або втратою навичок.	Дозволяє інтегрувати вартісну оцінку людського капіталу у фінансову звітність. Відображає ефективність інвестицій у розвиток персоналу.	Складність визначення об'єктивної вартості людських ресурсів. Відсутність загальноприйнятих стандартів для оцінювання.

Додаток Д
Таблиця Д.1

Операційні сегменти діяльності ТОВ «Нова пошта»

№	Вид діяльності
1	експрес–доставка документів, посилок, та палетованих великогабаритних вантажів;
2	поштово–кур’єрські послуги;
3	надання вантажно–розвантажувальних послуг, складування та зберігання;
4	транспортно–логістичне обслуговування;
5	надання послуг з переказу коштів;
6	торгівля валютними цінностями в готівковій формі;
7	операції з обслуговування платіжних карток;
8	надання коштів у позику, в т.ч. на умовах фінансового кредиту;
9	надання поручительства, гарантій;
10	надання послуг з клірингу;
11	операції з використанням електронних грошей;
12	онлайн–сервіс nps.novaposhta.ua ;
13	постачання ТМЦ для франчайзингової мережі компанії;
14	продаж пакувальних матеріалів для прискорення роботи з клієнтами;
15	будівництво логістичних терміналів;
16	розробка програмного забезпечення;
17	інші види діяльності.

Звітність за 2020 р.



Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2022	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718	
Територія: Київська	за КОАТУУ	8036100000	
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД	52.29	

Середня кількість працівників: 29790

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	108 324	104 440
первісна вартість		1001	199 978	223 320
накопичена амортизація		1002	(91 654)	(118 880)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	701 136	1 544 921
Основні засоби	15	1010	3 351 500	6 171 683
первісна вартість		1011	5 182 319	8 426 565
знос		1012	(1 830 819)	(2 254 882)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	100 639	314 176
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	131 634	142 680
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-



Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	190 460	27 591
Усього за розділом I		1095	4 583 693	8 305 491
II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	188 871	236 988
Виробничі запаси		1101	188 221	224 395
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	650	12 593
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	678 593	704 235
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	53 432	100 979
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток	24	1135	10 741	24 360
		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	5 722	809 390
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	23	1155	848 238	2 473 319
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	917 065	827 839
Готівка		1166	47	72
Рахунки в банках		1167	790 419	666 911
Витрати майбутніх періодів		1170	14 028	15 526
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:		1180	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	2 716 690	5 192 636
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
		1200	-	-
Баланс		1300	7 300 383	13 498 127



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	27	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	2 154 949	4 459 269
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	2 186 904	4 491 224
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	28	1510	397 182	1 456 288
Інші довгострокові зобов'язання	28	1515	1 241 240	2 441 012
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	1 638 422	3 897 300
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків		1600	-	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	28	1610	1 447 572	2 554 797
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29	1615	802 700	1 037 757
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30	1620	408 141	484 647
у тому числі з податку на прибуток	30	1621	62 466	61 519
розрахунками зі страхування		1625	57 009	77 886
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	336 162	380 300
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	39 173	46 774
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	32	1640	43 500	10 000



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	31	1660	333 356	390 237
Доходи майбутніх періодів		1665	1 193	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	33	1690	6 251	127 205
Усього за розділом III		1695	3 475 057	5 109 603
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	7 300 383	13 498 127

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 18 липня 2022 року.

Бульба Олександр Миколайович
Директор

Тимофеева Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Підприємство "НОВА ПОШТА" Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01
(найменування) за ЄДРПОУ 31316718

Коди		
2022	01	01
31316718		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2021 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	20 843 502	16 902 857
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(16 441 004)	(12 877 086)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 402 498	4 025 771
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	202 834	166 643
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 923 703)	(1 469 141)
Витрати на збут	9	2150	(561 844)	(416 263)
Інші операційні витрати	10	2180	(508 590)	(768 703)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	1 611 195	1 538 307



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	1 814 806	687 882
Інші доходи		2240		
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(630 813)	(533 590)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(255)	(602 457)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 794 933	1 090 142
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(194 613)	(98 850)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 600 320	991 292
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 600 320	991 292

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 133 966	1 439 947
Витрати на оплату праці		2505	5 742 731	4 529 467
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 213 180	951 549



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 406 127	930 615
Інші операційні витрати		2520	8 939 137	7 679 615
Разом		2550	19 435 141	15 531 193

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-


 Бульба Олександр Михайлович
 Директор


 Тимофеева Аліна Іванівна
 Головний бухгалтер

Звітність за 2022 р.



Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2023	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	за ЄДРПОУ	31316718	
Територія: Київська	за КОАТУУ	8036100000	
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	за КВЕД	52.29	

Середня кількість працівників: 27819

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	104 440	76 808
первісна вартість		1001	223 320	222 084
накопичена амортизація		1002	(118 880)	(145 276)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	15	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість		1011	8 426 565	10 178 235
знос		1012	(2 254 882)	(3 337 493)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	142 680	128 083
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	27 591	47 748
Усього за розділом I		1095	8 305 491	12 319 191



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	236 988	422 156
Виробничі запаси		1101	224 395	417 390
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	12 593	4 766
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрашування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	100 979	146 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	809 390	588 549
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	-	73 263
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	827 839	673 522
Готівка		1166	72	34
Рахунки в банках		1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	23	1170	15 526	11 952
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:		1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань		1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1183	-	-
резервах незароблених премій		1184	-	-
інших страхових резервах		1190	-	282
Інші оборотні активи		1190	-	282
Усього за розділом II		1195	5 192 636	3 435 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	13 498 127	15 754 920



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	4 459 269	6 484 117
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 441 012	2 332 885
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 897 300	3 787 630
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	76 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 554 797	2 368 731
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 037 757	1 259 484
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування		1625	77 886	77 644
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	380 300	419 219
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	46 774	49 736
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	10 000	6 500



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Підприємство "НОВА ПОШТА" _____ Дата (рік, місяць, число)
 (найменування) _____ за ЄДРПОУ

Коди		
2023	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 За 2022 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	23 687 034	20 843 502
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(19 276 532)	(16 441 004)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	4 410 502	4 402 498
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	696 168	202 834
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 673 172)	(1 923 703)
Витрати на збут	9	2150	(439 130)	(561 844)
Інші операційні витрати	10	2180	(463 951)	(508 590)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	2 530 417	1 611 195



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	1 138 698	1 814 806
Інші доходи		2240		
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(887 690)	(630 813)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(391 073)	(255)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 390 352	2 794 933
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(254 392)	(194 613)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	2 135 960	2 600 320
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	2 135 960	2 600 320

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 790 551	2 133 966
Витрати на оплату праці		2505	5 345 909	5 742 731
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 131 262	1 213 180



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 769 538	1 406 127
Інші операційні витрати		2520	9 815 525	8 939 137
Разом		2550	21 852 785	19 435 141

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Бульба Олександр Миколайович
Директор



Шевченко Аліна Іванівна
Головний бухгалтер

Додаток 3

Звітність за 2023 р.



Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2024	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА" за ЄДРПОУ	31316718		
Територія: Київська за КОАТУУ	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту за КВЕД	52.29		

Середня кількість працівників: 26 327

Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з
копійками).

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

v

Актив	Примітки	Код рядка	Форма №1 Код за ДКУД 1801001	
			На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація		1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	15	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість		1011	10 178 235	13 852 844
знос		1012	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	128 083	157 041
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	47 748	157 949
Усього за розділом I		1095	12 319 191	18 769 254



II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	422 156	413 811
Виробничі запаси		1101	417 390	391 015
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	4 766	22 796
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	146 103	160 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	48 136	53 902
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	588 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	673 522	1 079 267
Готівка		1166	34	-
Рахунки в банках		1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	23	1170	11 952	24 544
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	282	-
Усього за розділом II		1195	3 435 729	4 332 452
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	15 754 920	23 101 706





Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	6 484 117	9 476 353
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Усього за розділом I		1495	6 516 072	9 508 308
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 332 885	3 424 357
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 787 630	5 337 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	30	1600	76 000	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 368 731	3 393 971
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 259 484	1 857 488
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	570 842	655 332
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	92 053	113 522
розрахунками зі страхування		1625	77 644	85 122
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	419 219	595 758
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	49 736	64 885
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	6 500	883 928



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	435 264	695 705
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	187 798	24 209
Усього за розділом III		1695	5 451 218	8 256 398
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	15 754 920	23 101 706

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 22 березня 2024 року.


 Тафійчук Євген Олександрович
 Директор операційний


 Шевченко Аліна Іванівна
 Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Підприємство "НОВА ПОШТА" _____ Дата (рік, місяць, число) _____
(найменування) _____ за ЄДРПОУ _____

Коди		
2024	01	01
31316718		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2023 рік

I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	36 468 879	23 687 034
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(28 625 037)	(19 276 532)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
Валовий:				
прибуток		2090	7 843 842	4 410 502
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	581 274	826 191
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(2 985 829)	(1 673 172)
Витрати на збут	9	2150	(856 282)	(439 130)
Інші операційні витрати	10	2180	(774 662)	(593 974)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток		2190	3 808 343	2 530 417



Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	13	2240	29 003	-
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(1 248 217)	(887 690)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(857 468)	(391 073)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	4 438 175	2 390 352
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(471 019)	(254 392)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	3 967 156	2 135 960
збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	3 967 156	2 135 960




III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 522 561	3 790 551
Витрати на оплату праці		2505	8 491 614	5 345 909
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 724 662	1 131 262
Амортизація		2515	2 317 382	1 769 538
Інші операційні витрати		2520	17 185 591	9 945 548
Разом		2550	33 241 810	21 982 808

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-


 Тафійчук Євген Олександрович
 Директор операційний


 Шевченко Аліна Іванівна
 Головний бухгалтер

Додаток К

Таблиця К.1

**Основні економічні показники фінансово–господарської
діяльності ТОВ «Нова пошта» за період 2021 – 2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне		Відносне	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції	20843502	23687034	36468879	2843532	12781845	13,6	53,9
Собівартість реалізованої продукції	16441004	19276532	28625037	2835528	9348505	17,2	8,5
Валовий прибуток (збиток)	4402498	4410502	7843842	8004	3433340	0,2	77,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	1611195	2530417	3808343	919222	1277926	57,1	50,5
Чистий прибуток (збиток)	2600320	2135960	3967156	-464360	1831196	-17,9	85,7

Додаток Л

Таблиця Л.1

**Аналіз показників рентабельності
ТОВ «Нова пошта» за період 2021 – 2023 рр.**

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн		Відносне, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
<i>Вихідні дані</i>							
Власний капітал	4491224	6516072	9508308	2024848	2992236	45,1	45,9
Активи	13498127	15754920	23101706	2256793	7346786	16,7	46,6
Витрати	16441004	19276532	28625037	2835528	9348505	17,2	48,5
Чистий прибуток	2600320	2135960	3967156	-464360	1831196	-17,9	85,7
Виручка від реалізації	20843502	23687034	36468879	2843532	12781845	13,6	53,9
<i>Показники рентабельності</i>							
Рентабельність продукції	78,9	81,4	78,5	2,5	-2,9	3,2	3,6
Рентабельність власного капіталу	21,5	27,5	26,1	6	-1,4	27,9	-5,1
Рентабельність витрат	12,5	9,02	10,9	-3,5	1,88	-27,8	20,8
Рентабельність активів	64,8	66,5	63,3	1,7	-3,2	2,6	-4,8

Додаток М

Таблиця М.1

SWOT–аналіз компанії «Нова Пошта»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Має одну з найбільших мереж відділень та пунктів прийому–видачі по всій Україні, що робить їх послуги дуже доступними для клієнтів у різних регіонах. - Компанія пропонує великий спектр послуг з доставки, включаючи експрес–доставку, яка забезпечує швидке отримання відправлень. - Нова Пошта активно використовує технології для покращення своїх послуг, включаючи онлайн–платформу замовлень та відстеження відправлень. - Бренд Нової Пошти є дуже впізнаваним та довіреним на ринку логістики. - Нова Пошта постійно впроваджує нові технології та інноваційні підходи до своєї діяльності, що дозволяє їй залишатися на передових позиціях у сфері логістики. - Компанія активно працює над задоволенням потреб. 	<ul style="list-style-type: none"> - Внаслідок різних чинників, таких як погодні умови або транспортні проблеми, можуть відбуватися затримки у доставці. - Ринок логістики в Україні досить конкурентний, і Нова Пошта змушена конкурувати з іншими провідними компаніями у цій галузі. - Нова Пошта може стикатися з проблемами, пов'язаними з якістю та ефективністю транспортної інфраструктури, що може призвести до затримок у доставці. - Постійне оновлення технологій та впровадження інновацій можуть стати дорогою для компанії, особливо в умовах постійного конкурентного тиску.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Є можливість для Нової Пошти розширити свою мережу відділень та пунктів прийому–видачі, що дозволить їй бути ближче до клієнтів та збільшити свою ринкову частку. - Нова Пошта може розширити свою діяльність за межі України, надаючи послуги з міжнародної доставки та привертаючи нових клієнтів за кордоном. - З ростом електронної комерції в Україні, Нова Пошта має можливість розширити свої послуги та партнерства з онлайн–магазинами. - Компанія може розглядати можливість впровадження додаткових послуг, таких як сталінгові та логістичні рішення для бізнес–клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренти Нової Пошти можуть інвестувати в технологічні рішення, що може стати загрозою для конкурентоспроможності компанії. - Економічні коливання та нестабільність можуть вплинути на споживчі можливості та споживчий попит, що може відобразитися на діяльності Нової Пошти. - Інші логістичні компанії можуть представляти серйозну конкуренцію для Нової Пошти, змушуючи її боротися за клієнтів та ринкову частку. - Зміни в законодавстві або регулюванні можуть вплинути на діяльність компанії або збільшити її витрати на відповідність нормативним вимогам.

Додаток Н

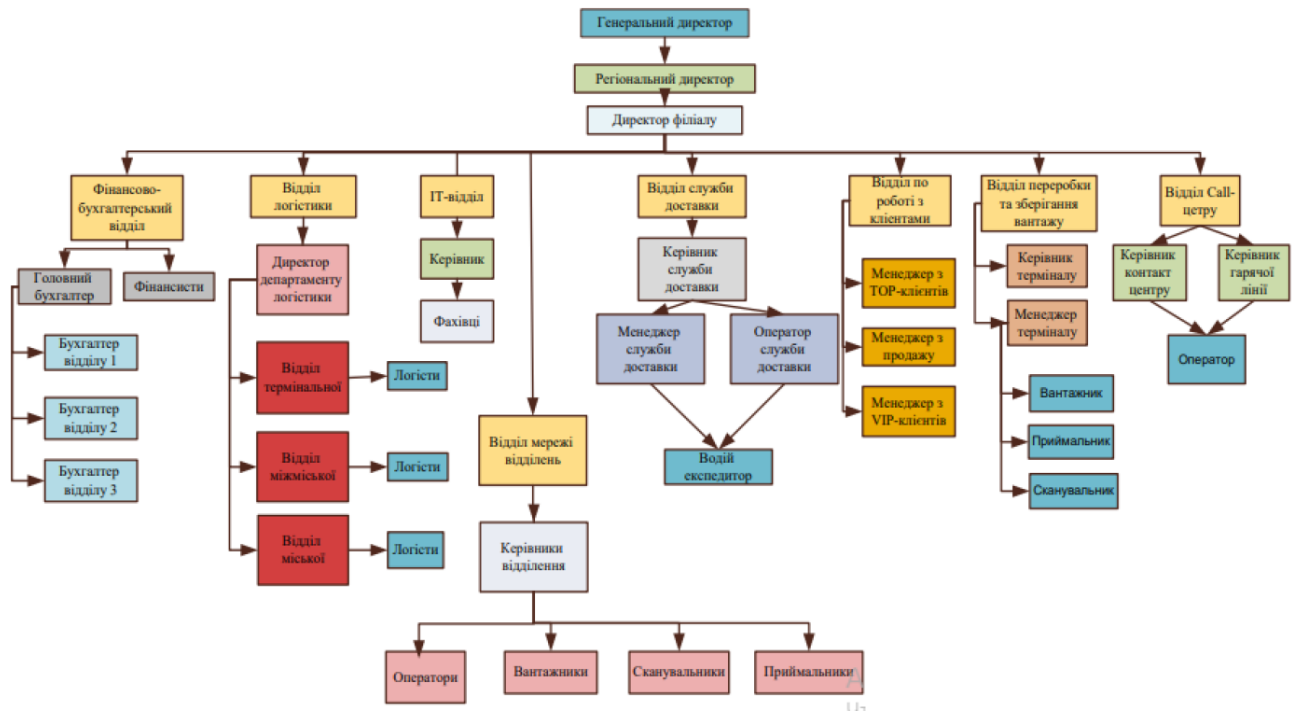


Рис. Н.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» [25]

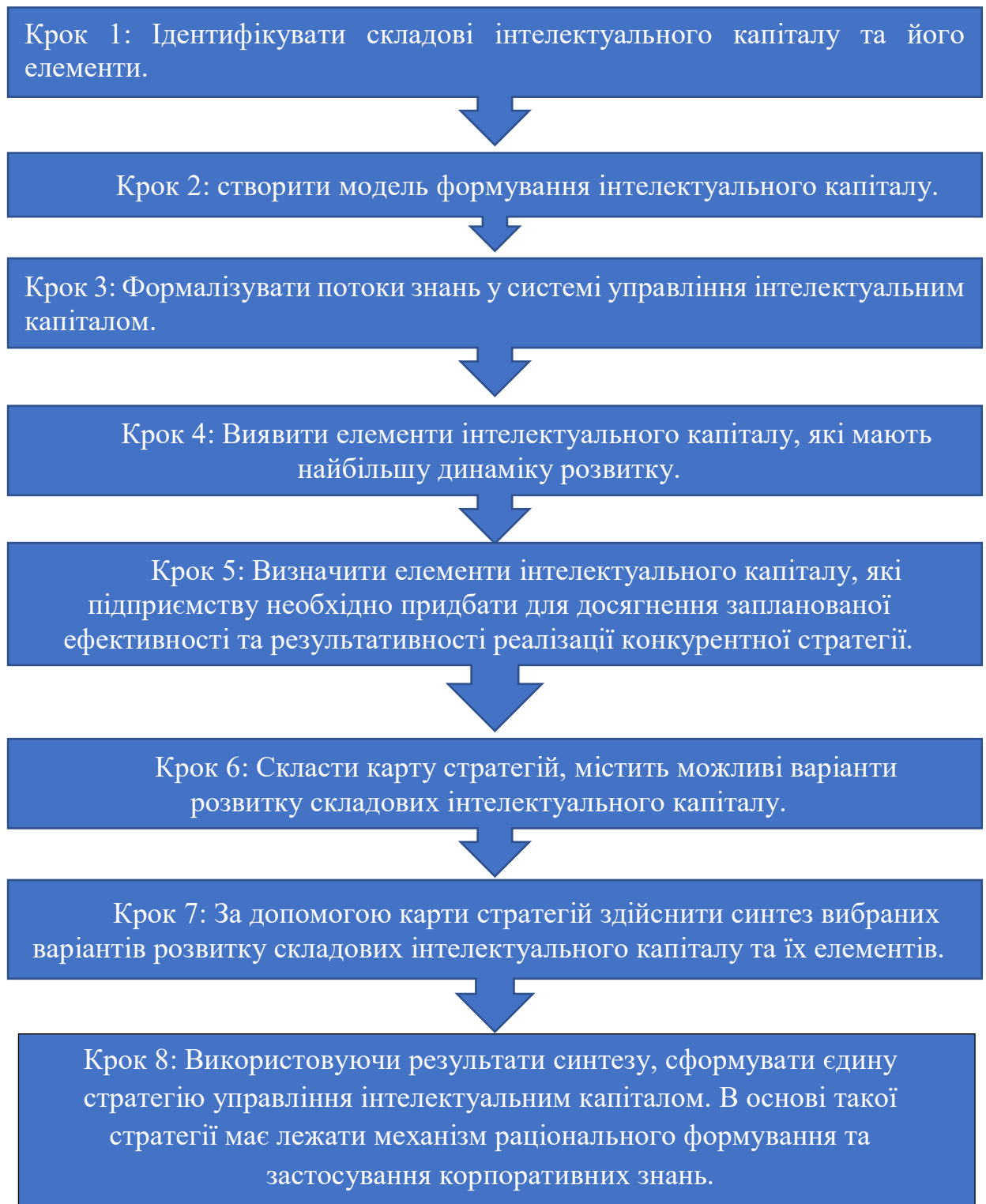


Рис. П.1. Алгоритм формування стратегії управління інтелектуальним капіталом на основі сценарного підходу

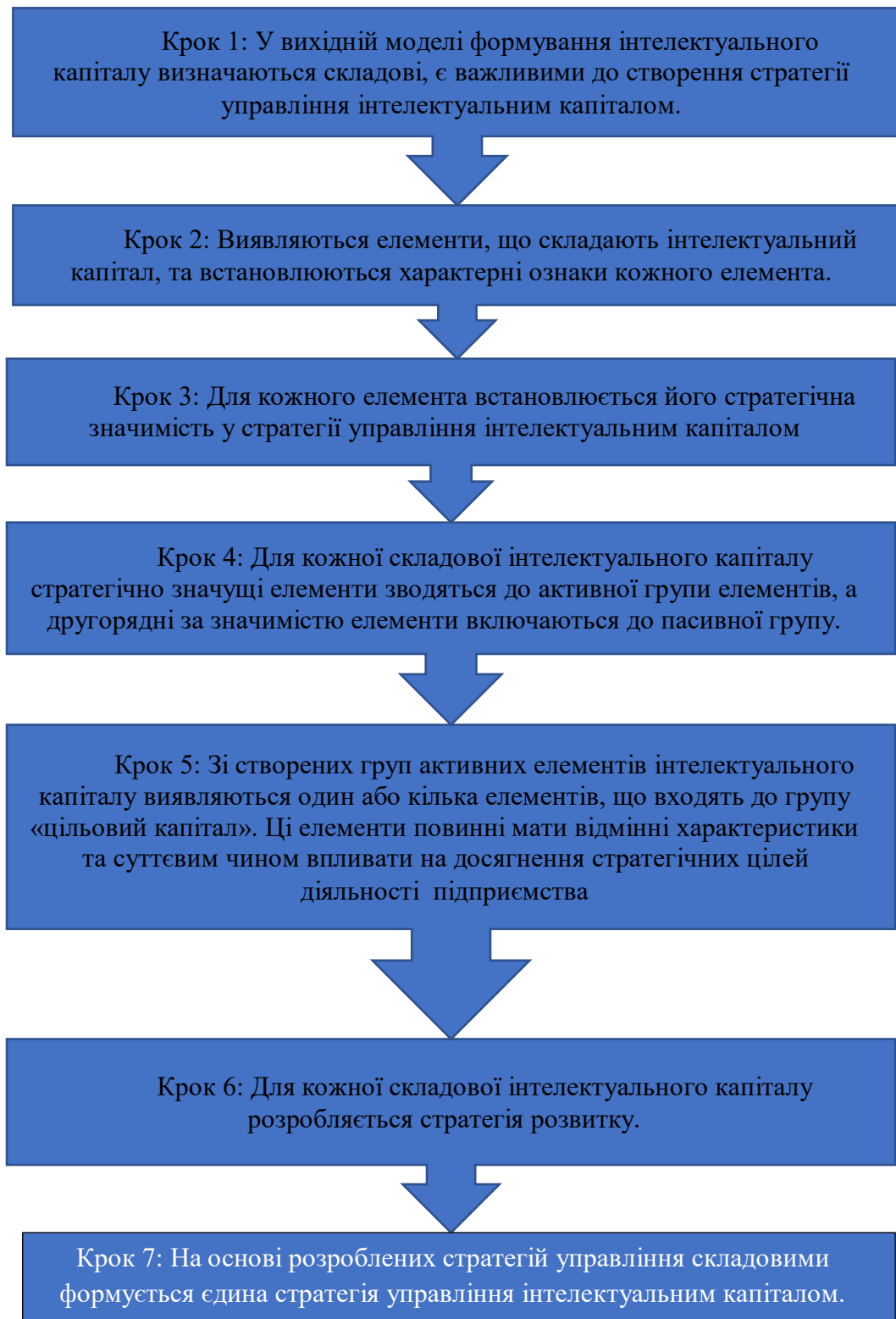


Рис. Р.1. Алгоритм формування стратегії управління інтелектуальним капіталом на основі декомпозиційного підходу

Додаток С



Рис. С.1. Стратегія управління інтелектуальним капіталом у вигляді системи збалансованих показників

Додаток Т

**Розроблена нами програма комплексної мотивації розвитку
управлінського потенціалу менеджерів ТОВ «Нова Пошта»**

Компоненти мотивації	Інструменти та важелі	Цілі мотивації
1	2	3
<u>Культура підприємства:</u> система спільних для всього колективу підприємства ціннісних норм та орієнтацій	Статут підприємства, основні принципи управління та організації діяльності підприємства, стиль керівництва	Усвідомлення та підтримка цілей підприємства. Орієнтація на перспективу. Узгодження спільних інтересів
<u>Система участі:</u> участь співробітників в процесах розподілу загальних господарських результатів, в капіталі підприємства та розвитку співробітництва	Форми та методи розподілення результатів, варіанти участі в капіталі, розвиток партнерських відносин	Узгодження витрат і результатів працівників, готовність до ризику. Зацікавленість в інформації, що може бути корисною для підприємства
<u>Принципи керівництва:</u> розпорядження та нормативні положення, що врегульовують взаємовідносини керівників та підлеглих в рамках прийнятої в організації концепції управління	Положення про персонал, управління, засноване на особистому прикладі, управлінські тренінги	Співпраця та конструктив у співробітництві. Позитивне відношення до колег. Відповідальність і компетентність керівників
<u>Соціальний захист і безпека персоналу:</u> всі форми соціальних благ, послуг та переваг, які надані працівникам в незалежності від їх статусу на підприємств, результатів їх праці	Безпечні умови праці, охорона здоров'я, наявність умов для відпочинку, фізичного та психологічного розвантаження та відновлення, заняття спортом	Формування соціальної захищеності. Корпоративна соціальна відповідальність по відношенню до інших. Сприяння трудовій активності
<u>Залучення персоналу до процесів прийняття рішень:</u> обговорення та узгодження з працівниками управлінських рішень	Делегування повноважень та відповідальності, конкретизація форм відповідальності, добровільне прийняття участі в прийнятті рішень	Участь в процесах прийняття рішень на робочому місці. Залучення співробітників до ведення справ, прийняття на себе відповідальності
<u>Організація робочих місць:</u> оснащення робочих місць технічними, ергономічними й організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреб працівника	Сукупність технічних та організаційних допоміжних засобів, фізіологічних та психологічних елементів умов праці (ергономіки, кольорового оформлення тощо)	Рівень задоволеності станом робочого місця. Ідентифікація з робочими завданнями. Позитивне враження від роботи та більш якісне її виконання

Продовження табл. Т.1

1	2	3
<p><u>Кадрова політика:</u> розробка планів та обґрунтування заходів щодо підвищення кваліфікації та внутрішньовиробничої мобільності, беручи до уваги потреби, бажання та професійні здібності працівників</p>	<p>Підготовка й підвищення кваліфікації персоналу, тренінги й семінари, планування кар'єри, формування резерву на заповнення вакантних посад керівників</p>	<p>Підвищення компетентності. Самостійна та ініціативна робота. Творчий та інноваційний підхід до діяльності</p>
<p><u>Регулювання робочого часу:</u> гнучкість в пристосуванні тривалості робочого часу до потреб працівників та підприємства</p>	<p>Скорочення тривалості робочого часу, гнучкість режиму роботи, змінний графік, неповний робочий час. Гнучкість в розподілі річного фонду робочого часу, більша тривалість відпустки працівників зі стажем роботи більше 10 років</p>	<p>Відповідальність та усвідомленість використання робочого часу. Привабливі умови праці через гнучкість робочого часу. Ефективний розподіл робочих завдань в часі</p>
<p><u>Інформування працівників:</u> доведення до працівників необхідних відомостей щодо справ на підприємстві</p>	<p>Випуск заводських журналів, цехових листків, довідників підприємства, проведення зборів колективу, формування звітів про роботу, проведення нарад</p>	<p>Інформування про справи підприємства. Лояльність та залученість до роботи підприємства</p>
<p><u>Оцінювання персоналу:</u> систематичне оцінювання працівників відповідно до певних, заздалегідь встановлених критеріїв</p>	<p>Методи оцінювання результатів праці й компетенції працівника, оцінка поведінки</p>	<p>Позитивний вплив на поведінку й розвиток працівників. Відповідальність за власні дії. Самокритичність в оцінці трудових досягнень</p>

Додаток У

Оцінка складових людського капіталу підрозділів ТОВ «Нова Пошта»

№	Критерії оцінки посад і рівні прояву	АВ	ЮВ	ВВ	ТВ	ВЗ	Середня оцінка
Професійні компетентності							
1	Наявність необхідного досвіду роботи і рівня фахових знань	7,2	7,9	6,8	7,1	7,5	7,3
2	Уміння відповідати за результати виконаної роботи – критерій, який відображає вміння брати на себе відповідальність за майнові, фінансові, та інші результати роботи	6,8	6,2	5,6	5,9	6,2	6,1
3	Виконання складних ситуаційних завдань – критерій, що визначає уміння виконувати складні завдання з використанням творчого підходу	6,8	7,2	5,4	5,5	5,9	6,2
4	Уміння ризикувати – критерій, який окреслює межі ризику в рамках посади та допустимий рівень збитків від ухвалення неправильного рішення.	7,2	6,5	4,6	6,2	6,8	6,3
Базові компетентності							
5	Орієнтація на результат – критерій, що узагальнює здатність до досягнення запланованих результатів в установлені терміни. Виражає наполегливість та активність в процесі досягнення результатів.	7,3	7,5	6,8	6,1	7,1	7
6	Комунікативність і співробітництво – критерій, що визначає здатність будувати та підтримувати дружні стосунки з членами колективу.	6,7	5,3	5,8	5,9	6,9	6,1
7	Емоційна компетентність – критерій, який відображає здатність усвідомлювати та врегульовувати власні та чужі емоції, здатність управляти ними та вбудувати на цій основі ефективну взаємодію з людьми	5,8	6,3	6,0	6,6	5,2	6
8	Гнучкість, адаптивність – критерій, який характеризує рівень готовності до змін, підтримка перетворення трудових процесів	5,5	6,7	6,4	7,0	5,9	6,3
9	Бажання розвиватися, інноваційність – критерій, який втілює здатність до набуття новітніх знань, навичок та вмінь, а також інтересу в удосконаленні робочих процесів, нових технологіях тощо	7,7	6,7	6,8	5,8	5,9	6,6
Управлінські компетентності							
10	Лідерство та вплив – спроможність керівника до втілення в життя прийнятих рішень та здійснення впливу на позитивне сприйняття ухвалених рішень серед підлеглих	7,9	6,0	4,8	4,5	6,8	6
11	Ефективність управлінських рішень – здатність керівника до структуризації, аналізу та систематизації отриманої інформації та прийняття на основі такої інформації ефективних управлінських рішень	7,7	6,3	5,9	5,8	7,3	6,6
12	Організація і контроль за діяльністю – здатність керівника ставити завдання, організувати, спрямовувати та регулювати діяльність.	7,8	6,9	7,1	6,9	7,5	7,2
13	Мотивування і розвиток персоналу – здатність керівника до створення умови, в яких підлегли ефективно виконують свої посадові обов'язки.	7,5	6,0	5,2	6,7	7,7	6,6

Зведена таблиця результатів оцінки інтелектуального капіталу

ТОВ «Нова Пошта»

Абревіатура	Метод	Результати оцінки ІК
MV/BV	Market Capitalization	Значення мультиплікатора MV/BV та коефіцієнту Тобіна ідентифікує наявність секретних активів (які можуть бути ідентифіковані як інтелектуальні), які формують економічний потенціал підприємства. Але використання зазначеного методу не враховує ризикові фактори, такі як конкуренція, зміни в законодавстві, ризик несплати боргів та інші. Це може призвести до недооцінки або переоцінки вартості компанії
VAIC	Value Added Intellectual Capital Coefficient	Негативна тенденція коефіцієнту доданої вартості інтелектуального капіталу компанії ілюструє недостатню інвестиційну привабливість, високу плінність кадрів, потужна конкурентна боротьба у рамках ринкового середовища. Тому компанії необхідно зосередитися на розвитку свого інтелектуального капіталу, щоб збільшити кількість і якість своїх інновацій, продуктів та послуг
ROA	Return on Assets	Використання методу дозволяє ідентифікувати позитивний тренду у зростанні величини інтелектуального капіталу, проте його величина занижена порівняно з іншими методами оцінки інтелектуального капіталу. Також необхідно враховувати недоліки використання методу – він не враховує вплив ринкового середовища (рівень ROA може бути високим у стабільних ринкових умовах, але знижуватись у складних часах, незалежно від того, як добре ведеться бізнес компанії) та соціальних аспектів розвитку компанії (корпоративна відповідальність та взаємовідносини зі зацікавленими сторонами)
ROKM	Return on Knowledge Management	Оцінка інтелектуального капіталу за вказаним методом також ілюструє ситуацію зі стрімким зростанням величини інтелектуального капіталу компанії (у середньому на 82,54 % щорічно). Але необхідно враховувати дію певних обмежень на використання цього інструменту в процесі оцінки. РОКМ може бути недостатньо чутливим до фінансових показників успішності компанії

Категорія персоналу	Показники оцінювання	Оцінка 1	Оцінка 2	Зведений бал (добуток)
Топ-менеджмент	Ступінь відповідальності	1,2	1,4	1,6
	Виробничий стаж	3,5	3,1	10,9
	Ефективність функціонування підрозділу	2,3	2,1	4,8
	Перевищення оптимальної кількості підлеглих	2,2	2,4	5,2
Менеджери середньої ланки	Професійний розвиток	2,6	2,7	6,2
	Рівень відповідальності	1,6	1,9	3,0
	Стаж роботи	3,72	3,5	13,0
	Оперативність і точність виконання завдань	3,2	3,91	12,5
	Попит на фах на ринку праці	1,51	1,9	2,9
Менеджери нижньої ланки	Професійна підготовка	2,3	2,7	6,2
	Виконавська дисципліна	3,4	3,1	10,4
	Оперативність та якість рішень	1,1	1,2	1,22
	Складність трудових обов'язків	1,2	1,4	1,7
	Попит на спеціальність	2,5	2,8	5,9

Результати ранжирування*

№ п/п	Показник	Місце
1.	Постійна робота.	III
2.	Мене поважають, як людину.	XI
3.	Усвідомлення моєї відповідальності за роботу	I
4.	Мене влаштовує зарплата	II
5.	Гарні умови праці	VIII
6.	Змога якісно виконувати свою роботу	XV
7.	Відмінне спілкування з колегами	XIV
8.	Підвищення	VI
9.	Шанс реалізовувати себе у складних і креативних завданнях.	XXII
10.	Наявність пенсійного забезпечення та додаткових соціальних бонусів.	IV
11.	Право висловлювати думку під час обговорень, що впливають на професійне зростання.	VII
12.	Виконання обов'язків без надмірного психологічного навантаження.	XVIII
13.	Доступ до інформації про актуальні процеси в організації.	XIII
14.	Зосередженість компанії на соціальній відповідальності та громадських питаннях.	XVII
15.	Усвідомлення значущості своєї діяльності для підприємства.	IX
16.	Наявність чітко визначеного переліку обов'язків у письмовій формі.	XXIV
17.	Визнання з боку керівництва у разі належного виконання завдань.	X
18.	Формалізоване оцінювання результатів праці.	XVI
19.	Залучення до загальних зборів персоналу.	XIX
20.	Підтримка працівником стратегічних орієнтирів і місії організації.	V
21.	Наявність ширших повноважень для самостійного прийняття рішень.	XII
22.	Можливість професійного розвитку та вдосконалення навичок.	XX
23.	Керівник із високим рівнем компетентності та ефективного управління.	XXI
24.	Імовірність санкцій у разі недобросовісного виконання обов'язків.	XXIII
25.	Праця під постійним і жорстким контролем з боку керівництва.	XXV

*Джерело: розроблено автором

АНОТАЦІЇ

Костик В.А. Організаційно-методичне забезпечення управління інтелектуальним капіталом логістичного підприємства. – Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 “Менеджмент” освітньо-наукової програми “Менеджмент інноваційної діяльності”. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів управління інтелектуальним капіталом на логістичному підприємстві. Визначено сутність інтелектуального капіталу як сукупності знань, навичок, інформаційних систем, відносин із клієнтами та організаційної культури, що створюють додану вартість і забезпечують розвиток підприємства. Також охарактеризовано його структуру та значення для забезпечення конкурентоспроможності. Розглянуто основні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу, а також методичний інструментарій його вимірювання.

У практичній частині роботи проаналізовано діяльність ТОВ «Нова Пошта», охарактеризовано складові інтелектуального капіталу компанії та здійснено його оцінювання. Розроблено стратегію розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «Нова Пошта» та запропоновано організаційні заходи для її реалізації з урахуванням викликів сучасного бізнес-середовища.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, логістичне підприємство, управління, оцінювання, стратегія розвитку, ТОВ «Нова Пошта».

ABSTRACT

Kostyk V.A. Organizational and Methodological Support for Intellectual Capital Management at a Logistics Enterprise. – Master’s Qualification Thesis in specialty 073 “Management” of the educational and scientific program “Innovation Management”. –Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

This thesis is devoted to a comprehensive study of the theoretical, methodological, and practical aspects of intellectual capital management at a logistics enterprise. The essence of intellectual capital is defined as a set of knowledge, skills, information systems, customer relations, and organizational culture that create added value and ensure enterprise development. Its structure and significance for enhancing enterprise competitiveness are also outlined. The main approaches to intellectual capital evaluation and the methodological tools for its measurement are analyzed.

The practical part of the thesis focuses on the analysis of the activities of Nova Poshta LLC. The components of the company’s intellectual capital are characterized, and an evaluation is conducted. A strategy for the development of intellectual capital at Nova Poshta LLC is proposed, along with organizational measures for its implementation, taking into account the challenges of the modern business environment.

Keywords: intellectual capital, logistics enterprise, management, evaluation, development strategy, Nova Poshta LLC.