

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Назва факультету **НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**

Назва кафедри **Менеджменту, бізнесу та професійних
комунікацій**

Спеціальність: **073 Менеджмент**

Освітня програма: **Менеджмент організацій та адміністрування**

Група: **АМ-23 М заочна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ БАНКУ

здобувача вищої освіти Туїнової Тетяни Іванівни

Робота допущена до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент



Н.Л. Морозова

Науковий керівник

к.е.н., доцент



Ж.І. Торяник

м. Харків 2024 р.

*Відкрито
97 балів
Голова В.К. Туїнової*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра Менеджменту, бізнесу та професійних
комунікацій
Рівень вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, бізнесу та
професійних комунікацій
к.е.н., доцент
Н.Л. Морозова
(підпис) (ініціали, прізвище)

«25» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Туіновій Тетяні Іванівні

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ
ОРГАНІЗАЦІЇ»

керівник роботи Торяник Жанна Іванівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «20» вересня 2024 р. № 4601-5/2995

2. Строк подання студентом роботи 18 листопада 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: узагальнити наукові підходи щодо розкриття сутності та структури інтелектуального капіталу компанії; систематизувати методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу організації; визначити концептуальні основи управління інтелектуальним капіталом організації.

У розділі 2: дослідити поточний стан інтелектуального капіталу України в глобальному вимірі та з'ясувати виклики його розвитку; надати загальну характеристику фінансово-господарської діяльності АТ «Райффайзен Банк»;

проаналізувати стан інтелектуального капіталу АТ «Райффайзен Банк».

У розділі 3: обґрунтувати модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління інтелектуальним капіталом банківської установи; провести оцінку ефективності використання інтелектуального капіталу АТ «Райффайзен Банк»; визначити стратегічні напрями щодо повернення, збереження, відновлення та розвитку людського капіталу України.

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ
2	СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ
3	УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Дата видачі завдання 25 вересня 2024 р.

Студент



підпис

Т.І. Туїнова

ініціали, прізвище

Керівник роботи



підпис

Ж.І. Торяник

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 76 сторінок, 21 таблицю, 26 рисунків, список літератури з 46 найменувань.

Об'єктом дослідження є процес управління інтелектуальним капіталом організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління інтелектуальним капіталом банківської установи.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних аспектів щодо управління інтелектуальним капіталом організації.

Для реалізації поставленої мети дослідження було визначено наступні завдання:

- узагальнити наукові підходи щодо розкриття сутності та структури інтелектуального капіталу компанії;
- систематизувати методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу організації;
- визначити концептуальні основи управління інтелектуальним капіталом організації;
- дослідити поточний стан інтелектуального капіталу України в глобальному вимірі та з'ясувати виклики його розвитку;
- надати загальну характеристику фінансово-господарської діяльності АТ «Райффайзен Банк»;
- проаналізувати стан інтелектуального капіталу АТ «Райффайзен Банк»;
- обґрунтувати модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління інтелектуальним капіталом банківської установи;
- провести оцінку ефективності використання інтелектуального капіталу АТ «Райффайзен Банк»;
- визначити стратегічні напрями щодо повернення, збереження, відновлення та розвитку людського капіталу України.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки теоретичні положення, висновки та пропозиції дослідження перетворені на методичні розробки, що можуть безпосередньо впроваджуватись у практику банківських установ для вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

ABSTRACT

The qualifying master's thesis contains 76 pages, 21 tables, 26 figures, a list of literature with 46 titles.

The object of the research is the process of managing the organization's intellectual capital.

The subject of the research is theoretical, methodological and practical aspects of intellectual capital management of a banking institution.

Purpose of qualification master's work the scientific substantiation of the theoretical and methodological principles and practical aspects of the management of the organization's intellectual capital.

Tasks of qualification master's work are:

generalize scientific approaches to revealing the essence and structure of the company's intellectual capital;

- to systematize methodical approaches to the assessment of the organization's intellectual capital;

- to determine the conceptual foundations of intellectual capital management of the organization;

- to investigate the current state of the intellectual capital of Ukraine in a global dimension and to find out the challenges of its development;

- provide a general description of the financial and economic activity of Raiffeisen Bank JSC;

- to analyze the state of the intellectual capital of Raiffeisen Bank JSC;

- justify the model of the organizational and economic mechanism of strategic management of intellectual capital of a banking institution;

- to evaluate the effectiveness of the use of intellectual capital of Raiffeisen Bank JSC;

- to determine strategic directions for the return, preservation, restoration and development of Ukraine's human capital.

The obtained results are of practical importance, since the theoretical propositions, conclusions and proposals of the research have been transformed into methodological developments that can be directly implemented in the practice of banking institutions to improve the intellectual capital management system.

Year of completion of the qualifying master's work: 2024

Year of defense of the qualifying master's thesis: 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1. Наукові підходи щодо розкриття сутності та структури інтелектуального капіталу компанії	10
1.2. Методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу організації.....	15
1.3. Концептуальні основи управління інтелектуальним капіталом організації.....	21
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ.....	26
2.1. Інтелектуальний капітал України: глобальний огляд та виклики.....	26
2.2. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності АТ «Райффайзен Банк».....	36
2.3. Аналіз інтелектуального капіталу АТ «Райффайзен Банк».....	41
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	47
3.1. Модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління інтелектуальним капіталом банківської установи... ..	47
3.2. Оцінка ефективності використання інтелектуального капіталу АТ «Райффайзен Банк».....	53
3.3. Стратегічні напрями щодо повернення, збереження, відновлення та розвитку людського капіталу України.....	59
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

В умовах стрімкої технологічної трансформації управління інтелектуальним капіталом стає актуальним для будь-якої організації та сфери діяльності. Інтелектуальний капітал включає в себе знання, навички, досвід та інноваційний потенціал компанії, які є ключовими для досягнення конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку. Ефективне використання та управління інтелектуальним капіталом дозволяє організації не лише адаптуватися до змінюваних умов, а й активно формувати та впроваджувати інновації, забезпечуючи успішність на ринку в довгостроковій перспективі.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних аспектів щодо управління інтелектуальним капіталом організації.

Для реалізації поставленої мети дослідження було визначено наступні завдання:

- узагальнити наукові підходи щодо розкриття сутності та структури інтелектуального капіталу компанії;
- систематизувати методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу організації;
- визначити концептуальні основи управління інтелектуальним капіталом організації;
- дослідити поточний стан інтелектуального капіталу України в глобальному вимірі та з'ясувати виклики його розвитку;
- надати загальну характеристику фінансово-господарської діяльності АТ «Райффайзен Банк»;
- проаналізувати стан інтелектуального капіталу АТ «Райффайзен Банк»;
- обґрунтувати модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління інтелектуальним капіталом банківської установи;

- провести оцінку ефективності використання інтелектуального капіталу АТ «Райффайзен Банк»;

- визначити стратегічні напрями щодо повернення, збереження, відновлення та розвитку людського капіталу України.

Об'єктом дослідження є процес управління інтелектуальним капіталом організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління інтелектуальним капіталом банківської установи.

Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: теоретичне узагальнення для розкриття понятійного апарату інтелектуальний капітал компаній; дедукцію та індукцію для узагальнення теоретико-методичних підходів до визначення складових інтелектуального капіталу та їх методів оцінки; статистичні, соціологічні методи, метод експертних оцінок - для аналізу стану інтелектуального капіталу в Україні, інтегральний метод – при розрахунку показника ефективності використання інтелектуального капіталу (VAIC), а також графічні та табличні методи.

Для даного дослідження інформаційна база включає чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють питання інтелектуального капіталу організацій, а також статистичні матеріали, матеріали наукових конференцій, періодичних видань та результати досліджень здобувача.

Для цього дослідження інформаційна база включає діючі законодавчі акти та нормативні документи, які регулюють питання інтелектуального капіталу в організаціях, а також статистичні дані, матеріали наукових конференцій, фахові публікації.

Питання щодо управління інтелектуальним капіталом організації були висвітлені у працях: Алексеева А., Бикова А., Голишевої Є., Житченко Г., Загороднього А., Ілляшенко С., Коваленко М., Колодки А., Літвінова О., Ломоносова А., Ломоносової О., Понедільчук Т., Партина Г., Прозорова Д., Собко О., Хілухи О., Чабан Л. Проте, багато питань, пов'язаних з управлінням

інтелектуальним капіталом в різних секторах економіки, зокрема у банківській сфері, залишаються відкритими.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки теоретичні положення, висновки та рекомендації дослідження перетворені на методичні розробки, що можуть безпосередньо впроваджуватись у практику банківських установ для вдосконалення управління інтелектуальним капіталом.

За темою кваліфікаційної магістерської роботи опубліковані тези доповідей за темою «Інтелектуальний капітал України: виклики та перспективи розвитку» на IV Міжнародну науково-практичну конференцію «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку» (м. Харків, 20 листопада 2024 р.).

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, людський капітал, споживчий капітал, банк, управління, інтелектуальна власність (патенти, товарні знаки, авторські права, ліцензії), знання та ноу-хау, інноваційні процеси та технології, програмне забезпечення, організаційна структура та корпоративна культура.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Наукові підходи щодо розкриття сутності та структури інтелектуального капіталу компанії

В умовах жорсткої конкуренції у сфері бізнесу, інтелектуальний капітал стає ключовим фактором успіху для будь-якої компанії. Розуміння та ефективне управління інтелектуальним капіталом дозволяють компаніям стати більш гнучкими, адаптивними та конкурентоспроможними на ринку.

У таблиці 1.1. наведено наукові підходи до розуміння сутності та структури інтелектуального капіталу.

Таблиця 1.1

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «інтелектуальний капітал».

Автор /джерело	Сутність поняття «інтелектуальний капітал»
Брукінг Е. [1]	термін для позначення нематеріальних активів, без яких компанія тепер не може існувати
Ітамі Х. [2]	невидимі активи, які включають різноманітні активи, такі як технології, довіра споживачів до бренду, корпоративна культура та навички управління.
Ескіндаров М. [1]	сукупність характеристик, які визначають здатність людини до праці, формують якість робочої сили індивідуума, що виступає як частина колективного працівника підприємства, фірми, корпорації або навіть країни, що сприяють створенню товарів, послуг та додаткового продукту, необхідного для їх подальшого відтворення, заснованого на індивідуальному економічному інтересі кожного суб'єкта та їх загальній сукупності.
Іноземців В. [3]	людський капітал, який включає сукупність досвіду, знань, навичок, потенціалу до нововведень, культуру та філософію компанії, внутрішні цінності; структурний капітал, у свою чергу, охоплює ліцензії та патенти, торговельні марки, бази даних та програмне забезпечення фірми.

Закінчення табл. 1.1

Чухно А. [2]	капітал, що нагромаджує професійні, наукові, технічні знання персоналу, інтегрує інтелектуальну працю та власність, збирає накопичений досвід, сприяє комунікації, впорядковує організаційну структуру та інформаційні мережі, імідж компанії.
Геєць В. [2]	люди та знання, навички, досвід та інші нематеріальні цінності, які допомагають компанії ефективно функціонувати та конкурувати на ринку.
Гаррісон С., Салліван П. [2]	знання, з яких можна отримати прибуток, коли вони ефективно використовуються.
Базилевич В. [4]	загальні знання, навички, креативність, досвід, здібності, які набуваються у процесі розвитку інтелектуальної власності, що мають економічне значення, оскільки вони використовуються у виробництві і сприяють формуванню прибутку.

Таким чином, з вище наведених визначень стає очевидно, що інтелектуальний капітал не має єдиного визначення. Це поняття має дуже складну природу та різноманітні аспекти, які визначаються тим, як він функціонує. Дослідники розглядають інтелектуальний капітал підприємства як знання, як людський капітал, як нематеріальні активи. Інтелектуальний капітал включає в себе знання, ідеї, ноу-хау, технології та інші нематеріальні активи, які надають конкурентну перевагу та сприяють інноваціям.

Далі розглянемо на рисунку 1.1. класифікацію видів інтелектуального капіталу [2].



Рис. 1.1. Класифікація видів інтелектуального капіталу.

На основі розглянутої класифікації видів інтелектуального капіталу можна зробити висновок, що інтелектуальний капітал є ключовою складовою для розвитку та конкурентоспроможності сучасних організацій.

Розглядаючи сутність та унікальні характеристики структурних компонентів інтелектуального капіталу, можна оцінити рівень розвитку інтелектуального капіталу певного підприємства та його потенціал для майбутнього зростання.

Так, згідно з найбільш розповсюдженими науковими підходами [1-6], інтелектуальний капітал складається з наступних компонентів (табл. 1.2).

Усі перераховані елементи, які включають інтелектуальну власність, людські здібності та соціально-репутаційний капітал, є нематеріальними активами, але вони стають інтелектуальним капіталом лише у контексті комерційної діяльності. Ці елементи використовуються для створення нових цінностей та прибутку.

Таблиця 1.2

Складові інтелектуального капіталу [1, 5, 6]

Автор/джерело	Складові ІК
за В. Іноземцевим та А. Чухно, І. Левіна	Людський та структурний капітал
за Б. Леонтєвим, Т. Стюартом, О. Бутнік-Сіверським, В. Базилевич, В. Супрун, Г. Возняк, Л. Бенівська, І. Проніна	Людський капітал, структурний капітал, споживчий капітал
за К. Сафарян, В. Зиновим, В. Пожуєвим	Людський капітал, організаційний капітал, споживчий капітал
за М. Армстронгом	Людський капітал, соціальний капітал, організаційний капітал
за О. Зьолко	Людський, структурний, споживчий, інноваційний та процесний капітали
за міжнародною федерацією бухгалтерів	Людський, структурний, клієнтський капітал
за міжнародним стандартом з інтегрованої звітності	Інтелектуальний капітал, людський капітал, соціально-репутаційний капітал

Далі більш детально розглянемо компоненти інтелектуального капіталу за найбільш популярним підходом, які представлено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Складові інтелектуального капіталу.

Отже, на нашу думку, людський капітал є одним із ключових складових інтелектуального капіталу і відображає знання, навички, вміння, досвід та таланти працівників організації. Людський капітал впливає на продуктивність працівників та загальний успіх організації. Компанії з високим рівнем людського капіталу зазвичай мають конкурентну перевагу, оскільки їхні працівники володіють потрібними знаннями та навичками для ефективного виконання завдань та розвитку інновацій. Інвестування в розвиток людського капіталу може включати в себе програми навчання та розвитку, створення сприятливого робочого середовища, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також стимулювання розвитку кар'єри та внутрішньої мобільності.

Структурний інтелектуальний капітал включає в себе всі внутрішні ресурси організації, такі як бренд, патенти, технології, бази даних, системи управління знаннями, процедури та процеси. Ці ресурси формують основу для створення, збереження та передачі знань та ноу-хау всередині компанії.

Споживчий інтелектуальний капітал відображає здатність організації залучати, утримувати та розвивати довгострокові відносини з клієнтами та працівниками. Включає в себе культуру організації, комунікаційні канали, лідерство, бренд та репутацію, які разом формують позитивний досвід і лояльність.

Інтелектуальний капітал компанії виконує різноманітні функції, що стимулює їх стійкий розвиток (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функції, які характерні для інтелектуального капіталу

Функції	Характеристика
Створення конкурентної переваги	Інтелектуальний капітал дозволяє компаніям створювати конкурентні переваги шляхом розробки унікальних продуктів, послуг або технологій, які важко скопіювати конкурентам.
Інновації	Інтелектуальний капітал сприяє створенню нових ідей, технологій та підходів, що відкривають нові можливості для розвитку та розширення бізнесу.
Залучення талановитих працівників	Підприємства з розвиненим інтелектуальним капіталом стають більш привабливими для талановитих спеціалістів, оскільки вони надають можливості для особистого і професійного розвитку.
Захист інтелектуальної власності	Інтелектуальний капітал включає в себе патенти, авторські права, торгові марки та інші види інтелектуальної власності, які захищають унікальні ідеї та технології компанії від незаконного використання конкурентами.
Підвищення ефективності	Інтелектуальний капітал допомагає оптимізувати бізнес-процеси, раціоналізувати виробництво та управління, що призводить до підвищення продуктивності та ефективності організації.
Створення цінності для акціонерів	Розвинений інтелектуальний капітал допомагає збільшити вартість компанії, що є важливим для залучення інвестицій та забезпечення доходності для акціонерів.

В цілому, інтелектуальний капітал відіграє важливу роль у розвитку та успіху організацій, допомагаючи їм адаптуватися до змін в середовищі, створювати цінність і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Таким чином, інтелектуальний капітал допомагає підприємству створювати нові продукти та послуги, підвищувати їх якість і ефективність, залучати та

утримувати талановитих співробітників, а також розширювати свої ринки та збільшувати прибуток. Стратегічне управління інтелектуальним капіталом дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої ресурси, забезпечує захист їхніх інтелектуальної власності, сприяє інноваціям та збільшенню конкурентоспроможності. Інтелектуальний капітал визначає успіх та стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2. Методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу організації

Оцінка інтелектуального капіталу організації вимагає системного та комплексного підходу, щоб врахувати різноманітні аспекти цього складного ресурсу. В оцінці інтелектуального капіталу організації важливо враховувати різноманітні методичні підходи, які дозволяють оцінити його справедливо та повноцінно. Цей процес є ключовим для ефективного управління ресурсами та розвитку компанії в сучасному конкурентному середовищі. Методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу можуть включати аналіз фінансових показників, оцінку людських ресурсів, вивчення інтелектуальної власності та технологічного потенціалу, а також оцінку репутації та відносин з клієнтами та партнерами. Застосування цих підходів дозволяє отримати більш точне уявлення про інтелектуальні ресурси організації та їх вплив на її успіх.

Підходи до оцінки інтелектуального капіталу узагальнено в таблиці 1.4 [4, 5, 7].

Таблиця 1.4

Підходи до оцінки інтелектуального капіталу

Підходи до оцінки	Характеристика
Витратний: - метод вартості заміщення; - метод відновлювальної	простий у використанні, але має певні обмеження, не враховує реальної ринкової вартості інтелектуального активу, також витрати

вартості; - метод вихідних витрат.	не завжди відображають дійсне значення активу для компанії в контексті стратегічних цілей та конкурентного середовища. Тому доцільно цей метод використовувати разом з іншими для більш об'єктивної оцінки інтелектуального капіталу.
Дохідний: - метод розрахунку роялті; - метод виключення ставки роялті; - метод дисконтування грошових потоків (ДСП); - метод прямої капіталізації; - експрес-оцінка; - метод надлишкового прибутку; - метод заснований на «правилі 25%»; - експертний метод.	оцінює вартість інтелектуального капіталу через його потенційні фінансові переваги, але вимагає точних прогнозів та оцінку ризиків, також використовується як доповнення до інших методів для отримання більш повного уявлення про стан інтелектуального капіталу.
Ринковий: - метод порівняння продажів об'єктів інтелектуальної власності.	дає об'єктивну оцінку вартості інтелектуального активу за ринковими умовами, проте для успішного застосування потрібні достатні дані про продажі подібних активів.
Порівняльний	метод широко використовується, оскільки він враховує ринкові умови та конкурентну ситуацію, що впливає на його вартість.

Отже, кожен з цих підходів має свої переваги і недоліки, і важливо враховувати контекст та специфіку організації при виборі методу оцінки. Враховуючи різноманітність підходів, організація може отримати більш об'єктивну та повну картину щодо стану та вартості свого інтелектуального капіталу.

Далі в таблиці 1.5. узагальнено методи оцінки інтелектуального капіталу [4-5, 7].

Таблиця 1.5

Методи оцінки інтелектуального капіталу

Методи оцінки	Характеристика методів	
Статичні методи		
Методи ринкової капіталізації /Market Capitalization Methods	дозволяють отримати об'єктивну оцінку вартості компанії, використовуючи ринкову інформацію та порівняння з аналогічними суб'єктами. Важливо враховувати, що ринкова вартість може змінюватися через	Метод Market-to-Book розроблено Д. Тобінім

	коливання на фондовому ринку та інші фактори.	
Методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу/ Direct Intellectual Capital Methods	дозволяють детально проаналізувати ключові фактори та складові інтелектуального капіталу та оцінити їх вартість, що є важливим для внутрішнього управління та стратегічних рішень.	Метод Value Explorer розроблено KMPG та Д. Андріссоном, «Брокер технологій»
Метод бальної оцінки/ Scorecard Methods	дозволяє компаніям бачити повну ситуацію, аналізуючи різні аспекти діяльності, доцільно використовувати для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, бо дозволяє системно оцінювати різноманітні аспекти бізнесу	Метод Skandia's Navigator
Динамічні методи		
Методи розрахунку віддачі активів / Return on Assets Methods	допомагають керівництву компанії та інвесторам оцінити ефективність використання активів та загальну фінансову продуктивність компанії.	Метод визначення коефіцієнта доданої вартості інтелектуального капіталу (VAIC) розроблено А. Пулічем

Отже, статичні методи оцінки інтелектуального капіталу дозволяють швидко оцінити вартість активу на певний момент часу, але вони не враховують динаміку чи зміни у часі, що можуть вплинути на вартість активу у майбутньому. Тому для отримання більш точної та повної картини вартості інтелектуального капіталу часто використовують динамічні методи оцінки, які враховують зміни у часі та потенційні прибутки та ризики. Динамічні методи можуть бути корисними для прийняття стратегічних рішень щодо управління інтелектуальним капіталом.

На рисунку 1.3 наведено ключові показники, які рекомендується використовувати для оцінки та аналізу інтелектуального капіталу підприємства [7].

Таким чином, наведені показники допомагають компаніям отримати більш повну картину щодо стану та потенціалу свого людського, споживчого та структурного капіталу. Розуміння цих аспектів дозволить керівництву компанії приймати стратегічні рішення щодо управління та розвитку персоналу, розробляти

стратегії маркетингу, розвитку продуктів та взаємодії з клієнтами для забезпечення стійкого росту та успіху на ринку.

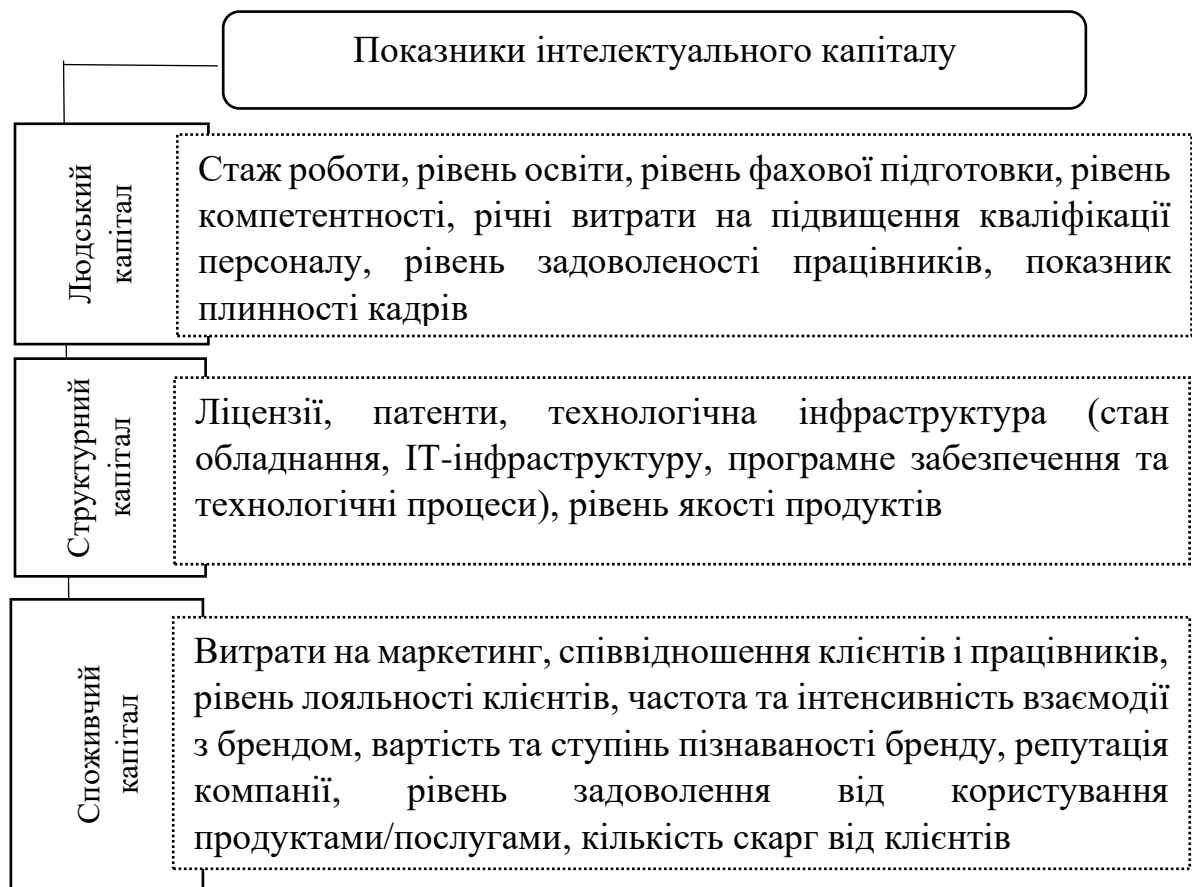


Рис. 1.3. Показники діагностики складових інтелектуального капіталу

Оцінка та моніторинг інтелектуального капіталу для банківської установи відіграє важливу роль у забезпеченні її конкурентоспроможності, стійкості та успішності на ринку фінансових послуг, а саме:

- дозволяє банку оцінювати ризики та можливості, пов'язані з його інтелектуальними ресурсами, такими як технології, процеси та інновації, що допомагає банку приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку та вдосконалення своїх продуктів та послуг;
- допомагає банку відстежувати, оновлювати та управляти своїми знаннями, які є ключовим ресурсом у фінансовому секторі через збір, аналіз та використання інформації для покращення продуктів та послуг;

- дозволяє виявляти недоліки та можливості для вдосконалення процесів управління, виробництва та обслуговування клієнтів;
- дозволяє банку виявляти та розвивати його сильні сторони, такі як бренд, інновації та здатність до адаптації до змін у середовищі;
- допомагає банку відстежувати та виконувати регулятивні вимоги, пов'язані з захистом інтелектуальної власності, конфіденційністю даних та іншими аспектами.

Серед усіх нематеріальних активів для банків особливо вагоме значення має інтелектуальна власність, тобто ліцензії, програмне забезпечення, бренд, інформація про клієнтів, а також ділову репутацію банку (гудвіл).

Наявність прав на об'єкти інтелектуальної власності дозволяє банкам використовувати ці об'єкти для своїх потреб без обмежень. Захист прав на інтелектуальну власність забезпечує конфіденційність, недоторканість та визнання прав відповідно до законодавства. Обґрунтована оцінка прав на інтелектуальну власність допомагає банкам з'ясувати фінансову вартість цих активів, розуміти їх потенційні ризики та вигоди, а також приймати обґрунтовані рішення щодо їхнього використання, збереження або перепродажу.

В сучасному світі, де відносини між банками та їх клієнтами все більше стають на основі довіри, репутація стає важливішою ніж будь-коли. Оцінка репутації банку є критично важливою управлінською практикою, оскільки репутація визначає величезну частину його вартості і впливає на його стійкість та успіх на ринку фінансових послуг.

Далі розглянемо методи оцінки ділової репутації, які узагальнено на рисунку 1.4 [8-10].

Отже, кількісні методи дозволяють отримати конкретні числові дані для оцінки репутації банку, що робить їх корисними для об'єктивного аналізу та порівняння з іншими компаніями. Так, метод надмірних прибутків визначає репутацію банку шляхом порівняння очікуваних прибутків з фактичними доходами, метод надлишкових ресурсів визначає репутацію шляхом оцінки надлишкових ресурсів, які виходять за рамки потреб банку, метод оцінки на основі

обсягу продажів оцінює репутацію банку за обсягом його продажів, бухгалтерський підхід до обчислення гудвілу використовується для оцінки гудвілу шляхом виміру різниці між вартістю активів та вартістю підприємства в цілому.

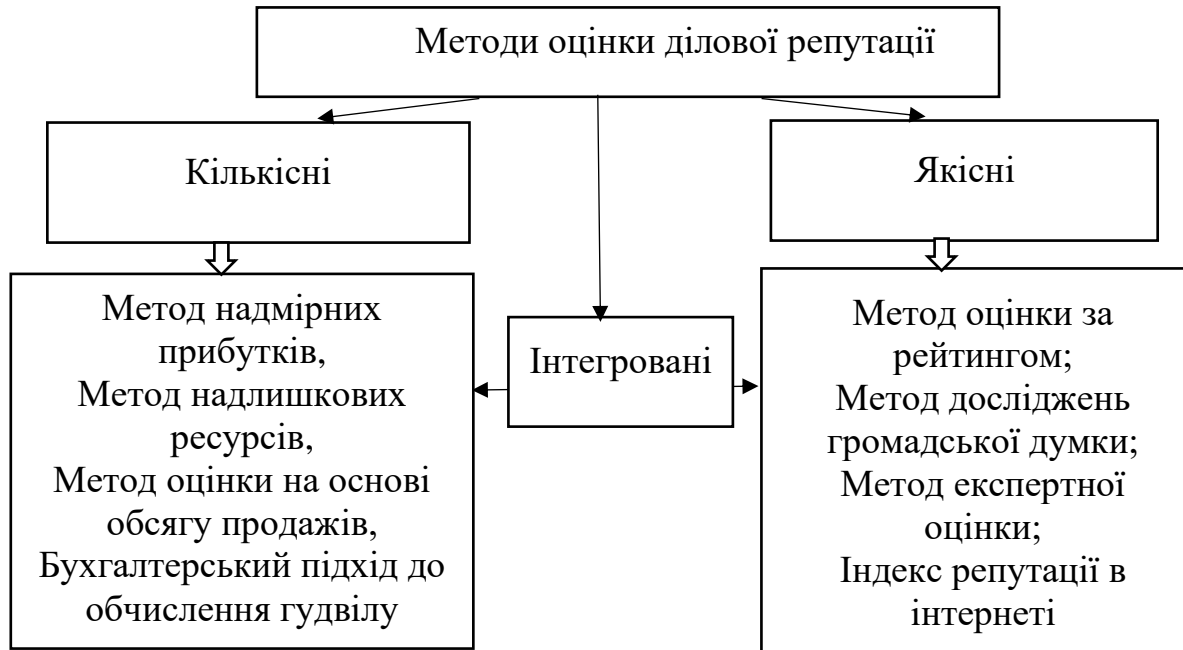


Рис. 1.4. Узагальнення методів оцінки ділової репутації компанії

Якісні методи оцінки ділової репутації базуються на експертних оцінках та спостереженнях, що надає можливість зрозуміти сприйняття банку та його продуктів, а також виявити фактори, які впливають на його репутацію. Ці методи доповнюють кількісні підходи, забезпечуючи глибше та більш повне розуміння ситуації та контексту.

Узагальнюючи, оцінка та моніторинг інтелектуального капіталу для банку є важливим інструментом для управління ризиками, підвищення ефективності та створення конкурентної переваги, що допомагає банку зберігати та збільшувати вартість його інтелектуальних ресурсів і забезпечує його успішність на ринку.

1.3. Концептуальні основи управління інтелектуальним капіталом організації.

Управління інтелектуальним капіталом організації стає ключовим аспектом стратегічного успіху. Розуміння концептуальної основи управління інтелектуальним капіталом допоможе розробити стратегії для ефективного використання інтелектуальних ресурсів для досягнення цілей компанії.

В таблиці 1.6. узагальнено наукові підходи до управління інтелектуальним капіталом [11, 12]

Таблиця 1.6

Наукові підходи до управління інтелектуальним капіталом.

Підходи	Характеристика підходів
Системний	Управління інтелектуальним капіталом компанії розглядається як складна система, що складається з взаємозалежних компонентів, взаємодіючі з чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища. На вході цієї системи знаходяться інтелектуальні ресурси, а на виході отримуються продукти інтелектуальної діяльності.
Процесний	Управління інтелектуальним капіталом організації розглядається як послідовність кроків, які спрямовані на забезпечення ефективного впливу управлінської системи на внутрішні процеси, щоб досягти поставлені цілі організації.
Функціональний	Управління інтелектуальним капіталом підприємства розглядається як конкретна функція менеджменту, тобто планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.
Інноваційний	Означає використання передових технологій та наукових досягнень, де фактори виробництва та інвестиції виступають як інструменти діяльності.

Маркетинговий	Управління інтелектуальним капіталом підприємства зосереджується на споживачі, що відображається у стратегіях та рішеннях управлінської системи.
Комплексний	Врахування та взаємодія всіх аспектів управління (техніко-економічних, екологічних, організаційних, соціально-психологічних тощо)
Ситуаційний	Управління фокусується на здатності пристосовуватись до конкретної ситуації в певному місці та момент часу.

Отже, на наш погляд, найбільш доцільним для управління інтелектуальним капіталом компаній є системний та процесний підходи, які дозволяють збирати, оцінювати та оптимізувати різноманітні ресурси та процеси, спрямовані на ефективне використання інтелектуального потенціалу компанії для досягнення стратегічних цілей.

Системний підхід щодо управління інтелектуальним капіталом передбачає розгляд інтелектуальних ресурсів організації як комплексної, складної системи, в якій взаємодія між різними компонентами сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Основні принципи системного підходу управління інтелектуальним капіталом підприємства (ІКП) можна узагальнити в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Основні принципи системного підходу управління ІКП

Принципи	Характеристика
Цілісність	Інтелектуальний капітал розглядається як єдиний комплекс, що складається з різних компонентів
Гнучкість	Здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.
Взаємодія компонентів	Різні елементи інтелектуального капіталу взаємодіють між собою, утворюючи систему, в якій зміни в одному компоненті можуть впливати на інші.
Постійне вдосконалення	Прагнення до постійного вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом на основі аналізу результатів, залученням нових знань та інновацій.

Наведені принципи дозволяють організації ефективно використовувати свій інтелектуальний потенціал для досягнення конкурентних переваг і створення стійкої позиції на ринку.

Система управління інтелектуальним капіталом організації наведена на рисунку 1.5 [12].



Рис. 1.5. Система управління інтелектуальним капіталом організації

Далі розглянемо процес управління інтелектуальним капіталом компанії, який наведено на рисунку 1.6 [13, 14]

Отже, управління інтелектуальним капіталом відбувається на двох основних рівнях: адміністративному та виконавчому.

На адміністративному рівні розробляється стратегія управління інтелектуальним капіталом, де визначаються цілі, завдання використання інтелектуальних ресурсів підприємства, а також розробляються процедури та

встановлюються відповідальні особи за їх реалізацію (наприклад, директор зі стратегічного розвитку).



Рис. 1.6. Процес управління інтелектуальним капіталом компанії.

Адміністративний рівень також включає в себе створення системи контролю та моніторингу вартості інтелектуального капіталу, аналіз ефективності його використання та прийняття стратегічних рішень з управління ІК.

На виконавчому рівні розробляються конкретні механізми та інструменти реалізації стратегій управління інтелектуальним капіталом, що включає в себе створення регламентуючих документів, визначення методів та інструментів оцінки вартості інтелектуального капіталу, а також здійснення практичних заходів з моніторингу, аналізу та управління складовими інтелектуального капіталу.

Наприклад, щодо управління людськими ресурсами, то відділ розвитку персоналу, відповідає за розробку стратегії залучення, навчання та розвитку персоналу. Для управління репутацією компанії маркетинговий відділ виконує конкретні завдання щодо розробки та впровадження стратегій бренду, контролю за зовнішньою комунікацією та взаємодія зі ЗМІ, а також моніторинг та аналіз репутації компанії в онлайн та офлайн просторі.

Таким чином, концепція управління інтелектуальним капіталом включає у себе різноманітні підходи та особливості, пов'язані з формуванням та розвитком цього ресурсу. Управління інтелектуальним капіталом розглядається як функція, яка реалізується через принципи, методи та управлінські рішення, які приймаються на адміністративному та виконавчому рівнях, враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища під час його формування, розвитку та перетворення в продукти інтелектуальної діяльності.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ

2.1. Інтелектуальний капітал України: глобальний огляд та виклики

В умовах глобальної конкуренції для будь-якої країни її інтелектуальний капітал відіграє ключову роль у економічному та соціальному розвитку країни. У цьому контексті аналіз стану інтелектуального капіталу України в глобальному вимірі стає надзвичайно актуальним завданням.

Так, на рисунку 2.1. представлено місце України у рейтингу «Глобальний індекс інновацій» за 2019-2023 рр. [15].

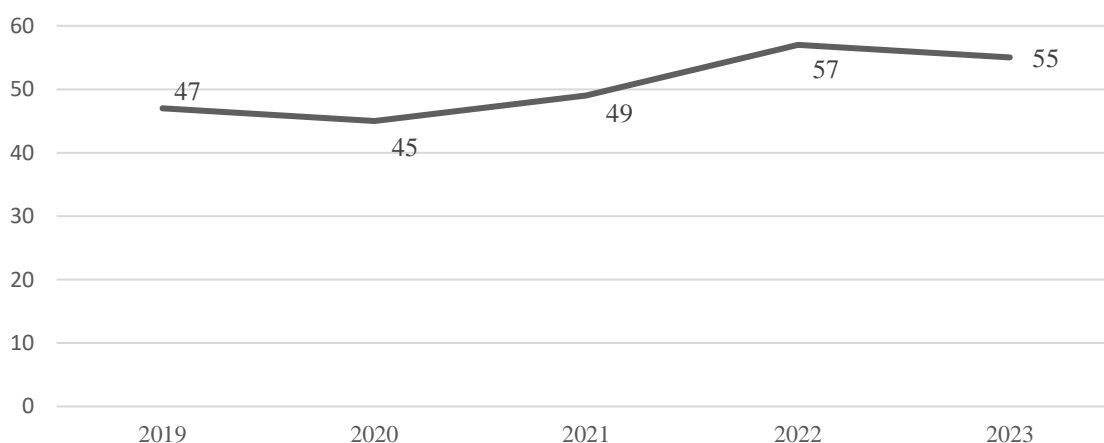


Рис. 2.1. Позиція України у рейтингу «Глобальний індекс інновацій» за 2019-2023 рр.

Отже, за даними рисунка 2.1., спостерігаємо, що протягом 2020-2022 рр. позиція України у рейтингу «Глобальний індекс інновацій» погіршувалася. Проте у 2023 році Україна здобула 55-те місце серед 132 країн світу, та 34-те місце серед 39 країн Європи, і це враховуючи війну.

Далі проаналізуємо показники рейтингу та місце України у ньому за результатами 2022-2023 р. (рис. 2.2) [15].

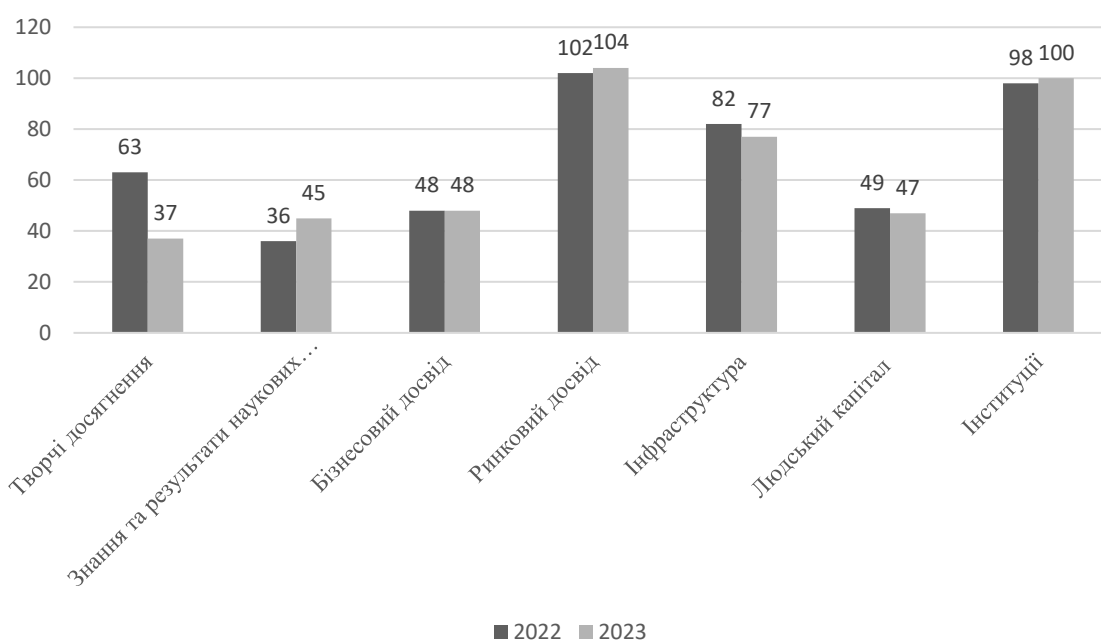


Рис. 2.2. Позиція України за складовими рейтингу «Глобальний індекс інновацій» за 2022-2023 рр. серед 132 країн світу.

Позиція України за складовими рейтингу говорить про те, що у категоріях «творчі досягнення» та «знання і результати наукових досліджень» країна займає 37 та 45 місце серед 132 країн світу відповідно, «людський капітал» та «бізнесовий досвід» - 47 та 48 місце серед 132 країн світу відповідно у 2023 р., що вказує на потенціал і можливості розвитку. Однак, ситуація гірша у категоріях «ринковий досвід» та «інституції», де Україна займає 104 та 100 місце відповідно, тобто конче потрібно покращувати ситуацію у подальшому, проводити системні реформи з метою забезпечення сталого інноваційного розвитку країни.

Далі більш детально розглянемо компоненти кожної категорії рейтингу з метою виявлення сильних та слабких позицій країни. Складові категорії «Людський капітал» наведено на рисунку 2.3.

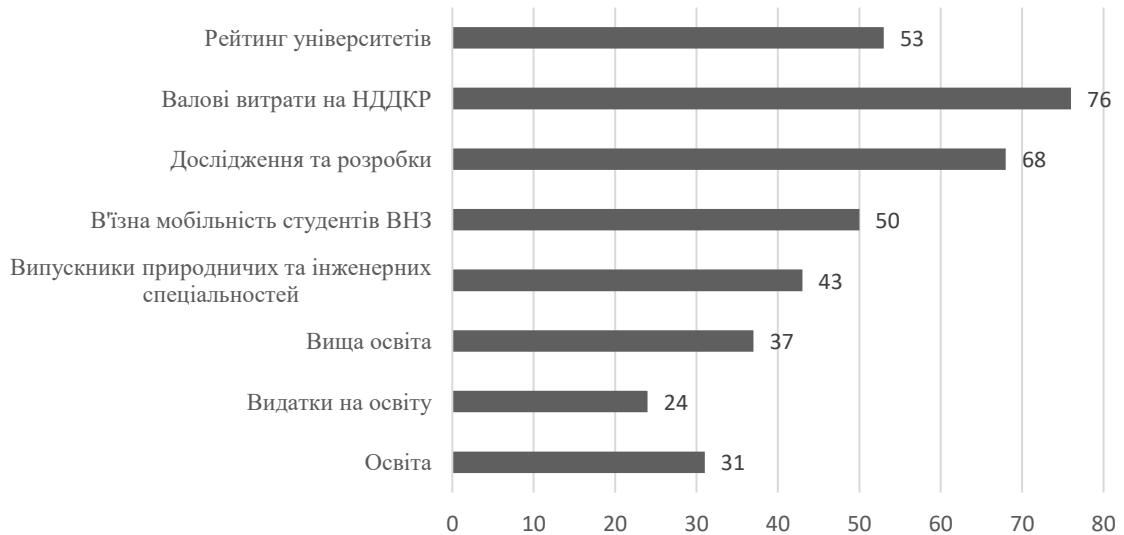


Рис. 2.3. Компоненти категорії «Людський капітал», (місце)

Отже, за загальним показником категорії «Людський капітал» Україна займає 47 місце серед 132 країн світу. Важливо відмітити, що освіта та вища освіта відіграють ключову роль у формуванні цього показника та Україна займає 31 та 37 місця відповідно. Однак, за складовими «Дослідження та розробки» і «валові витрати на НДДКР» Україна посідає 76 та 68 місця відповідно, що вказує на необхідність подальшого збільшення інвестицій у науково-технічний прогрес та розвиток дослідницької бази для підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу України на міжнародній арені.

Складові категорії «Знання та технології» наведено на рисунку 2.4 [15].

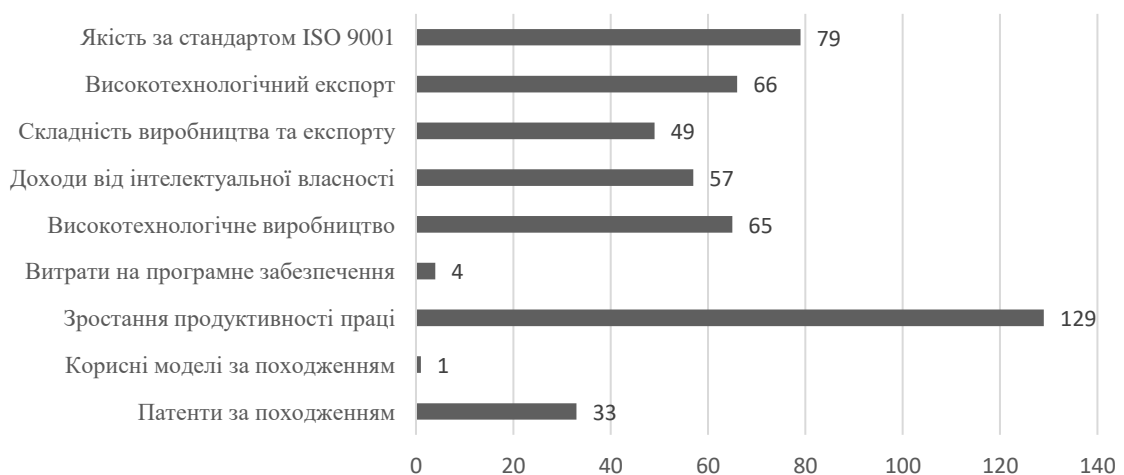


Рис. 2.4. Компоненти категорії «Знання та технології», (місце)

За загальним показником категорії «Знання та технології» Україна займає 45 місце серед 132 країн світу. Важливо відзначити, що в окремих компонентах цієї категорії Україна демонструє високі досягнення. Так, за компонентом «корисні моделі за походженням» країна займає 1 місце, за «витратами на програмне забезпечення» – 4 місце, за «патенти за походженням» - 33 місце серед 132 країн світу, що говорить про значний потенціал та успіхи України в певних сферах знань та технологій, які можуть бути стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення.

Складові категорії «Творчі досягнення» наведено на рисунку 2.5.

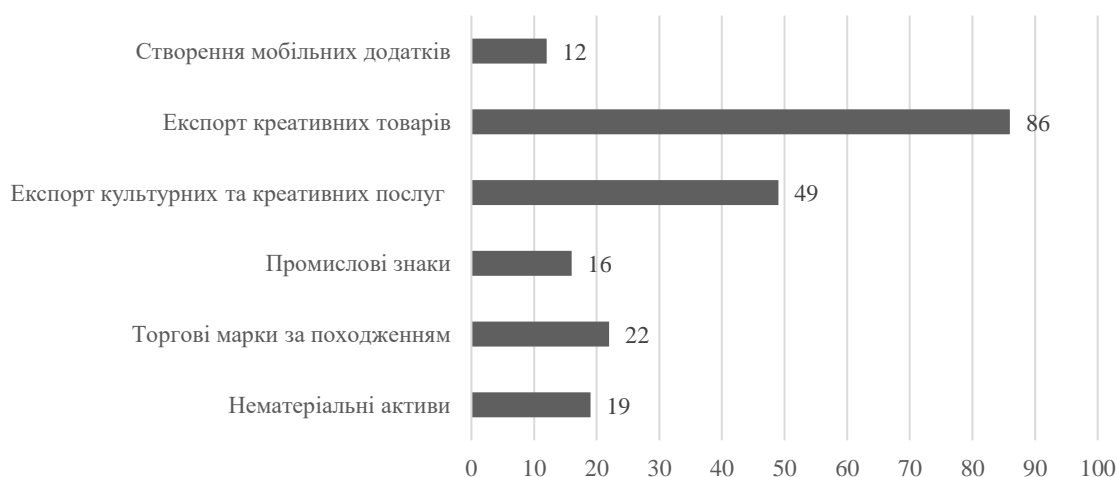


Рис. 2.5. Складові категорії «Творчі досягнення», (місце)

За загальним показником категорії «Творчі досягнення» Україна займає 37 місце серед 132 країн світу у 2023 р. За компонентом «створення мобільних додатків» країна займає 12 місце, за «промислові знаки» - 16 місце, за «нематеріальні активи» та «торгові марки» - 19 та 22 місце серед 132 країн світу. Варто відзначити, що Україна демонструє вражаючі результати та потенціал у сфері творчості та інтелектуальної власності.

На рисунку 2.6. систематизовано слабкі позиції держави, які стримують її інноваційний розвиток [15].

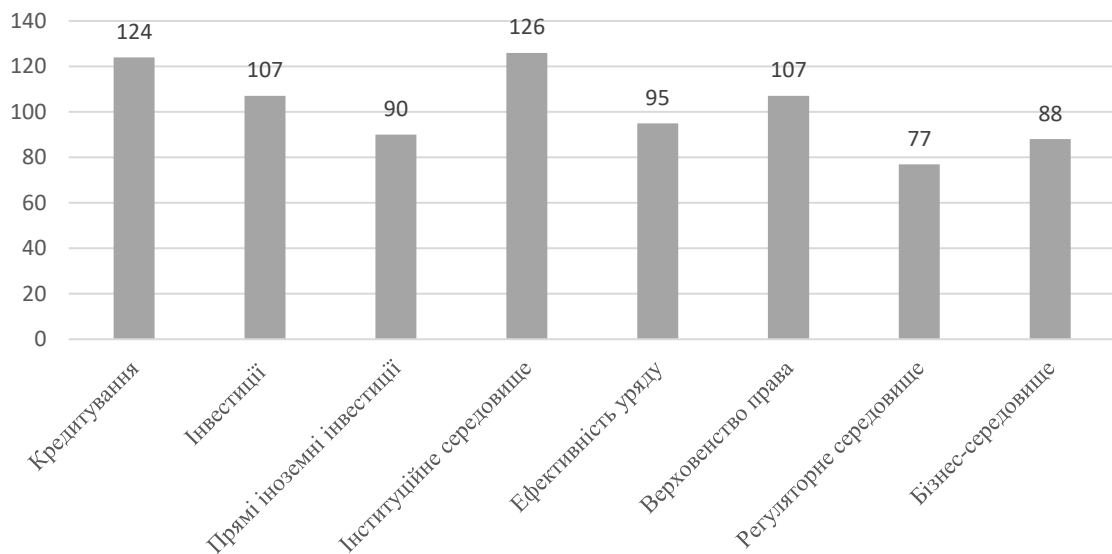


Рис. 2.6. Чинники, які стримують інноваційний розвиток України за рейтингом «Глобальний індекс інновацій», (місце)

Отже, до слабких позицій України, які гальмують інноваційний розвиток країни можна віднести: недоступне кредитування – 124 місце, слабе інституційне середовище – 126 місце, низький рівень інвестицій та верховенства права – 107 місце серед 132 країн світу.

Порівняння позицій України за рейтингом «Глобальний індекс інновацій» з Європейськими країнами та іншими країнами узагальнено в таблиці 2.1 [15].

Таблиця 2.1.

Позиції України за рейтингом «Глобальний індекс інновацій» у порівнянні Європою та іншими країнами

Країна	Компоненти рейтингу*							Загальна оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	
Європейські країни								
Швейцарія	2	6	4	7	5	1	1	1
Фінляндія	3	5	1	12	4	4	16	6
Німеччина	22	4	23	14	16	9	7	8
Естонія	11	34	5	5	25	20	15	16
Чехія	36	30	24	82	27	31	32	31
Венгрія	47	36	42	64	30	26	38	35

Закінчення табл. 2.1

Польща	76	40	47	67	41	40	35	41
Словаччина	65	53	41	72	47	31	56	45
Румунія	74	75	34	75	51	35	58	47
Україна	100	47	77	104	48	45	37	55
Інші країни								
США	16	12	25	1	2	2	12	3
Китай	43	22	27	13	20	6	14	12
Японія	21	18	13	8	11	13	25	13
*Компоненти: 1 – Інституції; 2 - Людський капітал; 3 – Інфраструктура; 4 - Ринковий досвід; 5 - Бізнесовий досвід; 6- Знання та технології; 7 – Творчі досягнення								

Отже, за даними таблиці, видно, що Швейцарія, Фінляндія та Німеччина займають провідні позиції серед європейських країн у загальному рейтингу та за показниками у всіх компонентах рейтингу. Україна, у порівнянні з наведеними країнами, має значно гірші показники по багатьох компонентах, що вказує на проблеми у економічній та соціальній сферах та вимагає реформ для поліпшення її становища у світі.

Далі розглянемо деякі показники діяльності у сфері інтелектуальної власності за 2023 рік. Зміни в кількості поданих заявок на об'єкти промислової власності з 2019 по 2023 рр. наведено на рисунку 2.7 [16].

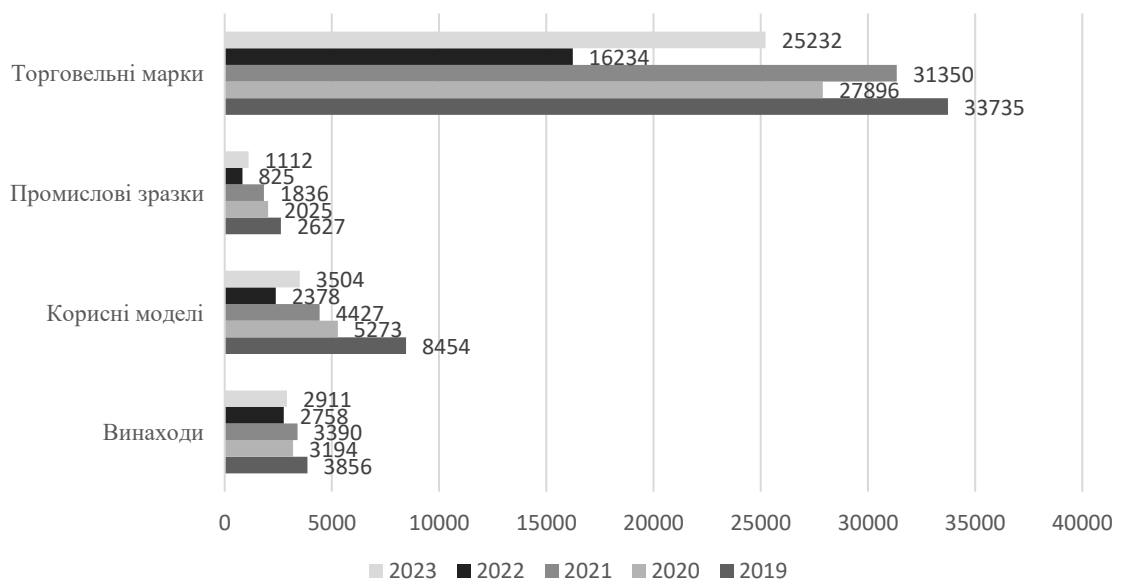


Рис. 2.7. Динаміка кількості поданих заявок на об'єкти промислової власності період з 2019 по 2023 р.

Сумарна кількість заявок на об'єкти промислової власності зросла на 10564 заявки, або на 47,6% та склала 32759 заявок у 2023 р., проти 22195 заявок у 2022 р.

Динаміка зареєстрованих об'єктів промислової власності за 2019-2023 рр. представлена на рисунку 2.8 [16].

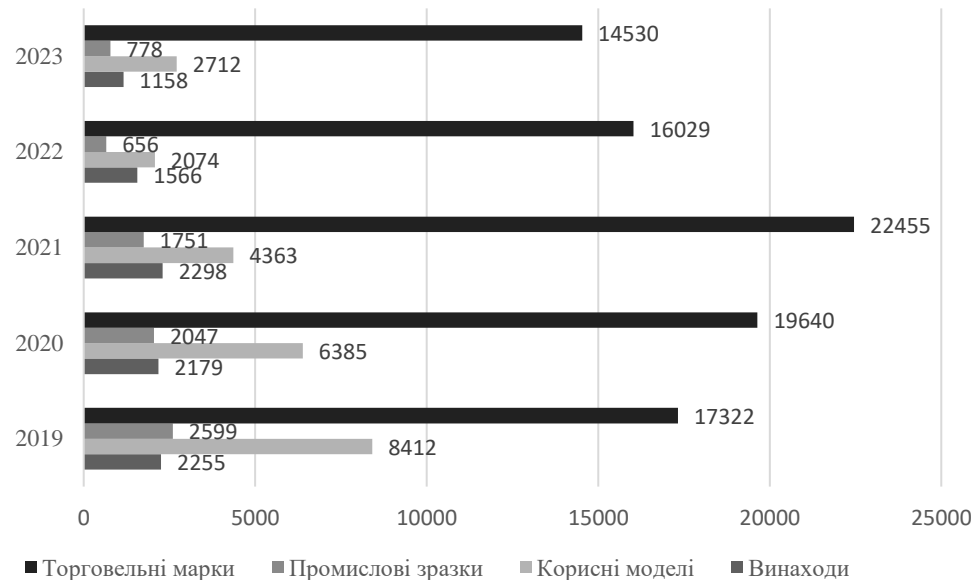


Рис. 2.8. Динаміка реєстрації об'єктів промислової власності за 2019-2023 рр.

Зазвичай кількість поданих заявок на об'єкти промислової власності перевищує кількість зареєстрованих, що пов'язано зі сповільненням експертизи. У 2023 році зареєстровано менше об'єктів промислової власності через складні політичні та економічні умови, що знизили активність у сфері інтелектуальної власності.

Далі доцільно розглянути найдорожчі бренди України у 2023 році, оскільки вартість та пізнаваність бренду відносять до споживчого капіталу інтелектуального капіталу (рис. 2.9) [17].

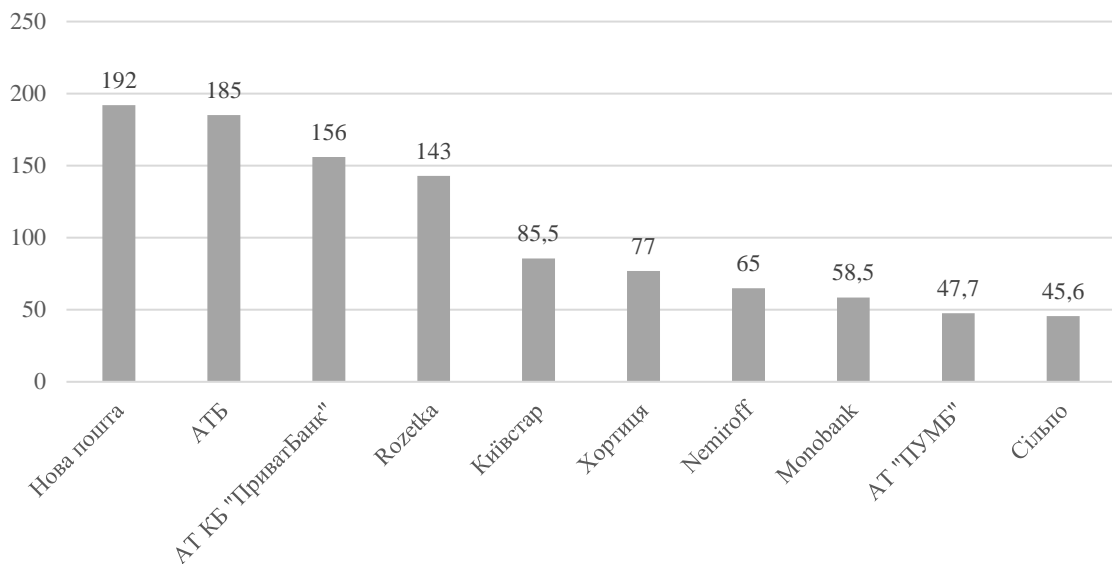


Рис. 2.9. Найдорожчі бренди України у 2023 році (млн. дол.)

Отже, згідно з рейтингом найдорожчих брендів України у 2023 році до переліку потрапили три банківські установи: АТ КБ «ПриватБанк» з вартістю бренду у 156 мільйонів доларів, Монобанк - 58,5 мільйонів доларів і АТ «ПУМБ» - 47,7 мільйонів доларів. Тобто, успіх наведених брендів ґрунтується на детальному вивченні ринкової ситуації, можливості пристосовуватися до змін та впровадженні інновацій, що відповідають вимогам клієнтів та споживачів.

Далі проаналізуємо частку витрат у наукові розробки та дослідження у ВВП країни за 2010-2022 рр. (рис. 2.10.) [18].

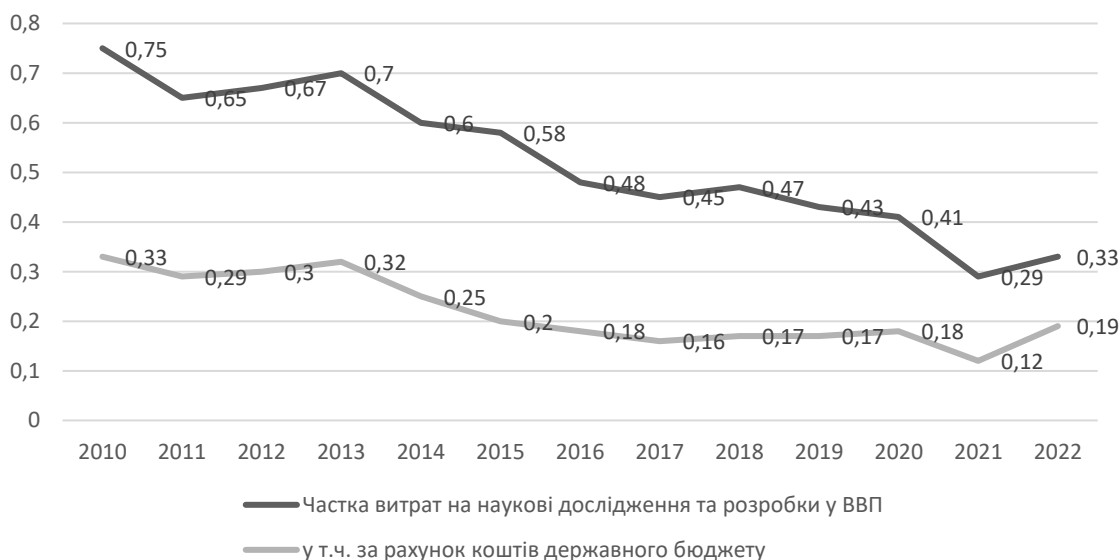


Рис. 2.10. Динаміка витрат на наукові розробки у ВВП України, (%).

Отже, у 2022 р. частка витрат на наукові розробки та дослідження у ВВП країни складала 0,33%, проти 0,29% у 2021 р. Для порівняння цей показник у 2022 р. в Ізраїлі становить 4,8%, у Південній Кореї - 4,5%, у Швейцарії - 3,37%, у Німеччині, Швеції— по 3,31%, у Японії (3,3%), у США — 3,07%. Україна відстає в інноваціях та високотехнологічному виробництві приблизно у сім разів у порівнянні з перерахованими країнами.

На рисунку 2.11 наведено ключові чинники, які гальмують зростання інноваційної активності в країні [18].

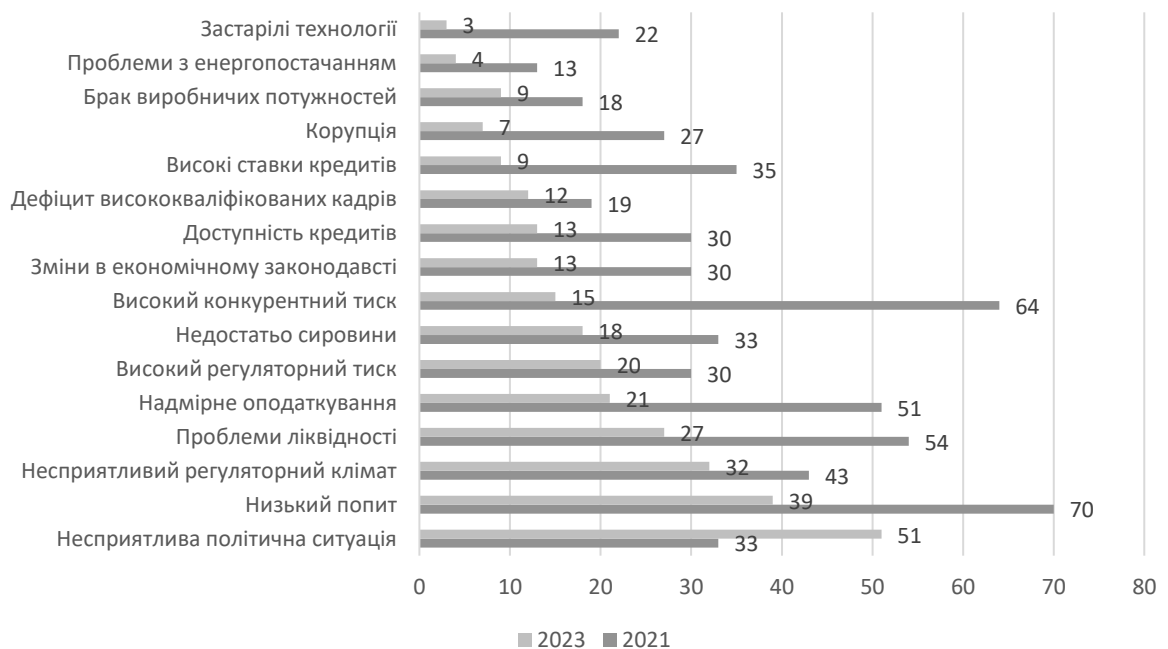


Рис. 2.11. Чинники, які стримують зростання інноваційної активності в Україні, (%).

Отже, у 2023 р. ключовими факторами, які стримують розвиток інноваційної активності в Україні є: нестабільна політична ситуація (51%), низький попит на товари (39%), складність виконання регуляторних вимог (32%), обмежений доступ до фінансів (27%) та високі податкові навантаження (21%).

Також слід особливо підкреслити, що Україна, перебуваючи в умовах війни, зіткнулася зі значними проблемами щодо втрати людського капіталу.

У грудні 2023 року більше 6,3 мільйонів українських мігрантів залишили Україну через російське вторгнення, причому більше 80% мігрантів це жінки (25-49 років), 70% яких мають освіту за кваліфікаційним рівнем магістр або бакалавр. За дослідженнями НБУ саме брак кваліфікованих кадрів в країні займає п'яте місце серед факторів, що обмежують зростання виробництва [19].

Крім цього, демографічна ситуація погіршується через низький рівень народжуваності (у 2020 році коефіцієнт становив 1,2 на одну жінку, що порівняно з 1,5 у 2012 році, а зараз - 1,0), погіршення стану здоров'я громадян через обмежений доступ до своєчасної та якісної медичної допомоги, недостатню профілактику захворювань, стреси та виснаження, психічні захворювання, зростання кількості осіб з інвалідністю, включаючи дітей та молодь, високий рівень передчасної смертності, особливо серед чоловіків з-за умов праці та мобілізації, незаконне вивезення громадян за кордон, включаючи вивезення з тимчасово окупованих територій до Російської Федерації 19,5 тисяч дітей, та також демографічне старіння громадян [20].

Таким чином, аналіз поточного стану інтелектуального капіталу показав, що навіть в умовах повномасштабної війни Україна займає 55 місце у Глобальному інноваційному індексі, порівняно з 57 у 2022 році. Однак країна стикається з проблемами, а саме: нестачею фінансування для інновацій, політичною нестабільністю та несприятливим регуляторним середовищем. Брак кваліфікованих кадрів в країні займає п'яте місце серед факторів, що обмежують зростання виробництва. Скорочення народжуваності, смертність населення через війну та міграція кваліфікованих кадрів призводить до значних втрат цінного людського потенціалу.

2.2. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності АТ «Райффайзен Банк»

У 1992 році Національний банк України зареєстрував нового учасника фінансового ринку - Акціонерний комерційний банк «Аваль», у 2006 році банк перетворився на ВАТ «Райффайзен Банк Аваль» та з часом у 2021 року банк змінив назву на АТ «Райффайзен Банк».

З жовтня 2005 року банк увійшов до банківської групи Райффайзен Інтернаціональ Банк Холдинг АГ зі штаб-квартирою в Австрії. Райффайзен Банк є універсальним банком та пропонує повний спектр банківських послуг для різних клієнтів.

Загальну інформацію про банк представимо у вигляді інфографіки на рис. 2.12 [21].

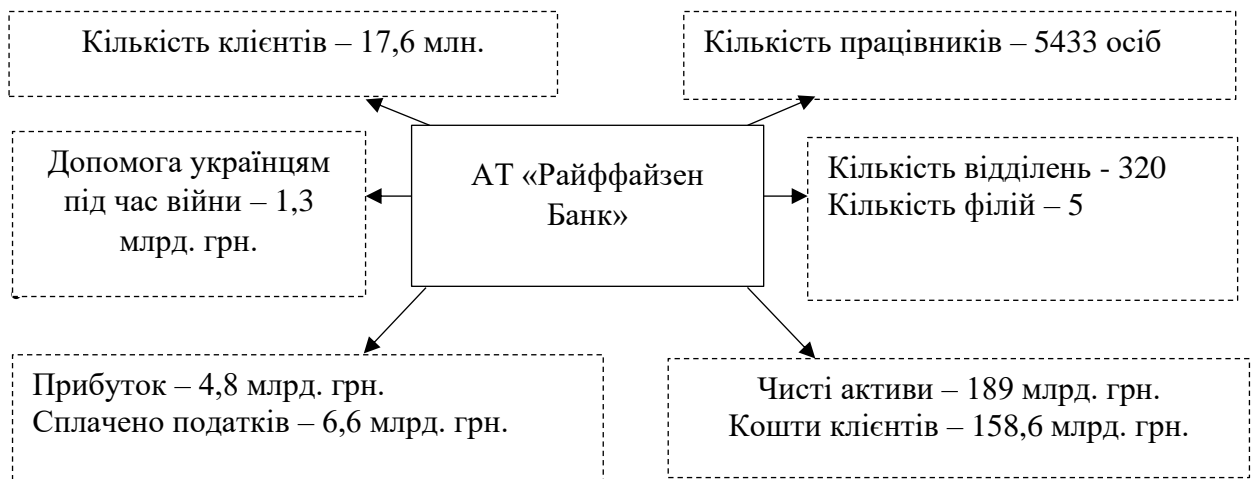


Рис. 2.12. Інфографіка АТ «Райффайзен Банк» станом за 2023 р.

Таким чином, АТ «Райффайзен Банк» залишається лідером серед українських банків за рівнем капіталу та фінансовими показниками, займаючи третє місце у рейтингу Національного банку України, та закінчивши 2023 рік з чистим прибутком у розмірі 4,8 мільярда гривень, що втричі перевищує результати 2022 року, коли прибуток становив 1,6 мільярда гривень.

Банк демонструє стійке лідерство серед українських фінансових установ, що свідчить про його ефективну організаційну структуру та керівництво, яка наведена на рисунку 2.13 [22].

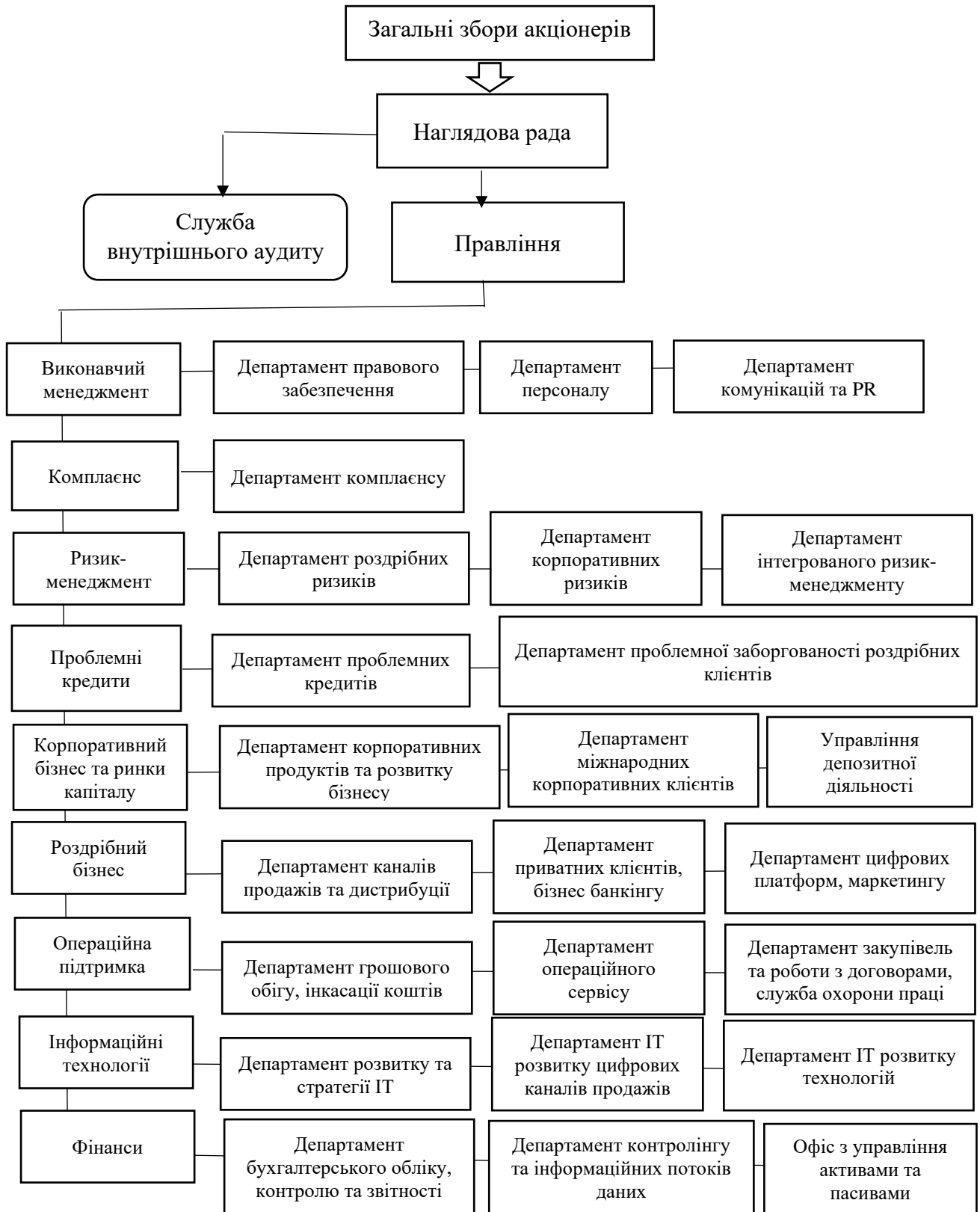


Рис. 2.13. Організаційна структура АТ «Райффайзен Банк»

Динаміку фінансових показників АТ «Райффайзен Банк» наведено в таблиці 2.2 [23-25].

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників АТ «Райффайзен Банк» за 2020-2023 рр.

(тис. грн.)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023-2022 р.
Кредити банкам	25623326	11066989	39078780	43336872	4258092
Кредити клієнтам	45840195	68623518	61685909	52534284	-9151625
Депозити від банків	3742289	602848	2385128	250126	-2135002
Депозити від клієнтів	87841413	106587704	143610664	158662271	15051607
Власний капітал	13727040	16552031	17055047	21834570	4779523
Усього активів	107857262	12765190	166261344	189003728	22742384

Отже, загальні активи банку зросли на 22742384 тис. грн. і становлять 189003728 тис. грн. на кінець 2023 року. Депозити від клієнтів зросли на 15051607 тис. грн. до 158662271 тис. грн., що свідчить про довіру вкладників до банку навіть в умовах війни. Кредити банкам зросли на 4258092 тис. грн. та становлять 43336872 тис. грн.

Однак обсяг виданих клієнтам кредитів зменшився на 9151625 тис. грн., до рівня 52534284 тис. грн., що говорить про недоступність кредитів через високі відсоткові ставки за кредитами, що впливає на фінансову платоспроможність клієнтів. Власний капітал банку збільшився на 4779523 тис. грн. та становить 21834570 тис. грн. на кінець 2023 року, проти 17055047 тис. грн. на кінець 2022 р.

Показники дохідності та прибутковості АТ «Райффайзен Банк» узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники доходності та прибутковості АТ «Райффайзен Банк» за 2020-2023 рр.

(тис. грн.)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023-2022 р.
Процентні доходи	9306212	9734222	2833214	4773313	1940099
Процентні витрати	2228613	1778835	497123	824811	327688
Чистий процентний дохід	7305743	8242442	2418970	4081604	1662634
Комісійні доходи	6060675	7225197	1237541	1674245	436704
Комісійні витрати	2835442	3728408	861611	1046394	184783
Чистий комісійний дохід	2835442	3496789	375930	627851	251921
Чистий прибуток	3718563	2394838	2953057	6140685	3187628

Таким чином, згідно з даними таблиці, можна відзначити, що в 2023 році спостерігалось зростання всіх наведених показників. Так, чистий прибуток збільшився на 3 187 628 тис. грн. і склав 6 140 685 тис. грн. у порівнянні з 2 953 057 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про успішну фінансову діяльність банку.

Далі проаналізуємо дотримання банком економічних нормативів НБУ станом на 01.01.2024 р. (рис. 2.14) [26].

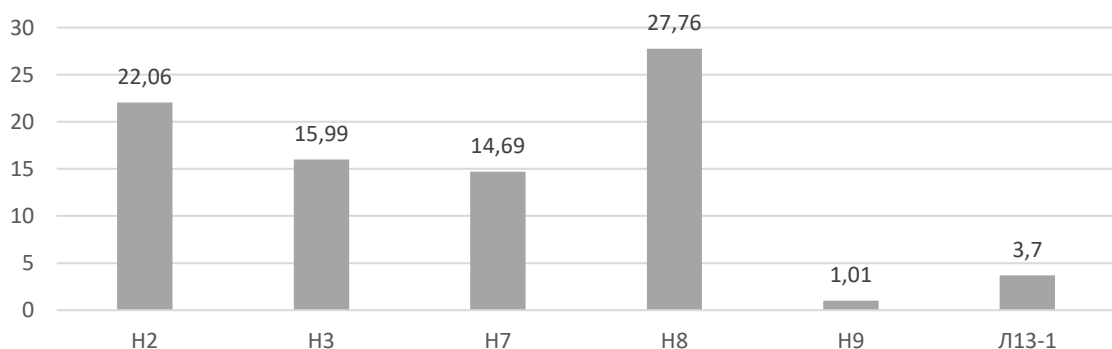


Рис. 2.14. Економічні нормативи АТ «Райффайзен Банк» станом на 01.01.2024 р. (%).

Так, показник адекватності регулятивного капіталу (H2) становить 22,06%, тобто перевищує мінімальне значення в 10%, яке встановив Національний банк

України, що свідчить про здатність банку покривати ризиковані активи, тобто банк добре забезпечений власним капіталом.

Нормативи покриття ліквідності банку станом на 01.01.2024 р. наведено на рисунку 2.15.

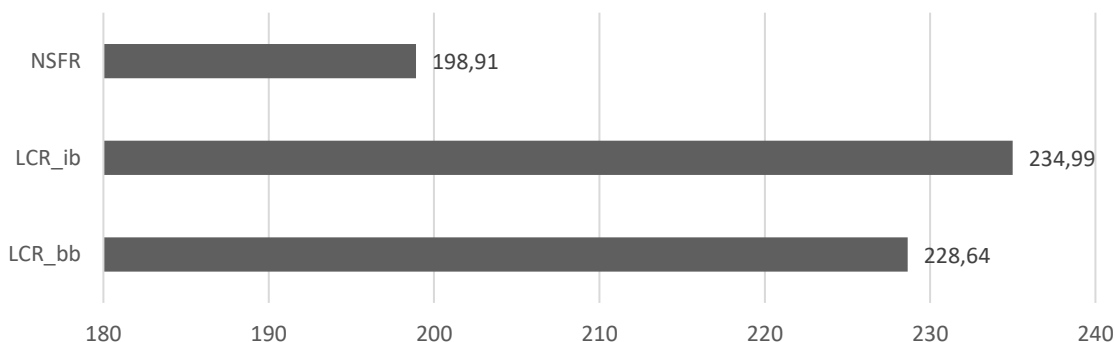


Рис. 2.15. Нормативи покриття ліквідності банку станом на 01.01.2024 р.

Коефіцієнти покриття ліквідності LCR_ib складає 234,99%, а LCR_bb- 228,64%, при нормативному значенні не менше 100%, вказують на те, що банк має достатню кількість ліквідних активів для покриття своїх зобов'язань у короткостроковій перспективі як у міжбанківських, так і в клієнтському секторі. Показник NSFR становить 198,91%, і це вказує на те, що банк може забезпечити свої активи стабільним джерелом фінансування у довгостроковій перспективі. Наведені показники говорять про високий рівень фінансової стійкості та готовність банку вирішувати потенційні фінансові виклики.

Отже, АТ «Райффайзен Банк» добре забезпечений власним капіталом, має стійку фінансову базу та відповідає вимогам Національного банку України, активно працює над підвищенням своєї доходності та прибутковості. Банк розвиває і впроваджує інноваційні підходи, щоб забезпечити стабільний ріст свого доходу та збільшити конкурентоспроможність у сучасних умовах.

2.3. Аналіз інтелектуального капіталу АТ «Райффайзен Банк».

В умовах нестабільності та жорсткої конкуренції важливе місце займає інтелектуальний капітал банку для забезпечення його успішного функціонування та розвитку. Тому доцільно досліджувати складові інтелектуального капіталу як стратегічного інструменту управління, який дозволяє зрозуміти й оцінити накопичені знання, досвід, технології та інші нематеріальні активи, які формують конкурентні переваги та стабільність банку.

Динаміка структурного інтелектуального капіталу АТ «Райффайзен Банк» станом на 30.09.2020-2024 рр. наведено в таблиці 2.4 [22, 27].

Таблиця 2.4

Динаміка структурного інтелектуального капіталу АТ «Райффайзен Банк» станом на 30.09.2020-2024 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2023
Ліцензії та роялті	43426	42643	38154	2143	11251	9108
Витрати на комп'ютерну обробку інформації	21226	26125	20954	8164	11509	3345
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	891618	1438684	1975710	2673696	2436718	-236978
Комп'ютерне програмне забезпечення	1482776	1891093	2610527	3476383	дані відсутні	-
Нематеріальні активи на етапі розробки	150336	425527	285337	102247	дані відсутні	-

Отже, банк значну увагу приділяє розвитку інтелектуального капіталу. Так, навіть в умовах війни зростають витрати на розробку, придбання та підтримку

комп'ютерного програмного забезпечення на 865856 тис. грн., та становлять 3476383 тис. грн. станом на 30.09.2023 р. проти 2610527 тис. грн. станом на 30.09.2022 р. Також збільшилися витрати на ліцензії та роялті на 9108 тис. грн. та становлять станом на 30.09.2024 р. 11251 тис. грн., проти 2143 тис. грн. станом на 30.09.2023 р. Нематеріальні активи (за винятком гудвілу) зменшилися на 236978 тис. грн., та станом на 30.09.2024 р. складають 2436718 тис. грн., проти 2673696 тис. грн. станом на 30.09.2023 р. Однак, слід відмітити, що у 2023 р. нематеріальні активи склали 2673696 тис. грн., навіть більше ніж до війни, що говорить про стратегічне значення інтелектуального капіталу для банку.

Далі проаналізуємо складові людського капіталу АТ «Райффайзен Банк» станом на 30.09.2020-2024 рр., які представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Складові людського капіталу АТ «Райффайзен Банк» станом на 30.09.2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2023
Витрати на заробітну плату та премії персоналу (тис. грн.)	683447	757420	928220	845181	1 099470	254289
Навчання персоналу (тис. грн.)	6662	14560	13610	7693	8971	1278
Кількість працівників (осіб)	6608	6716	5504	5433	відсутні дані	-

Таким чином, слід відмітити зростання витрат на навчання персоналу на 1278 тис. грн., що свідчить про вкладання банком ресурсів в професійний розвиток своїх працівників, нові навички, знання та інструменти, які можуть підвищити їх продуктивність та виконання робочих завдань. Витрати на заробітну плату працівникам тож збільшилися на 254289 тис. грн., та станом на 30.09.2024 р. складають 1 099470 тис. грн., проти 845181 тис. грн. станом на 30.09.2023 р.

Спостерігається зменшення кількості кадрів банку на 71 працівника. Такі дії банку говорять про важливість підвищення кваліфікації персоналу та оптимізацію бізнес-процесів, що може вплинути на конкурентоспроможність та стабільність банку в подальшому.

Складові споживчого капіталу АТ «Райффайзен Банк» станом на 30.09.2020-2024 рр. наведено на рисунку 2.16 [22, 27].

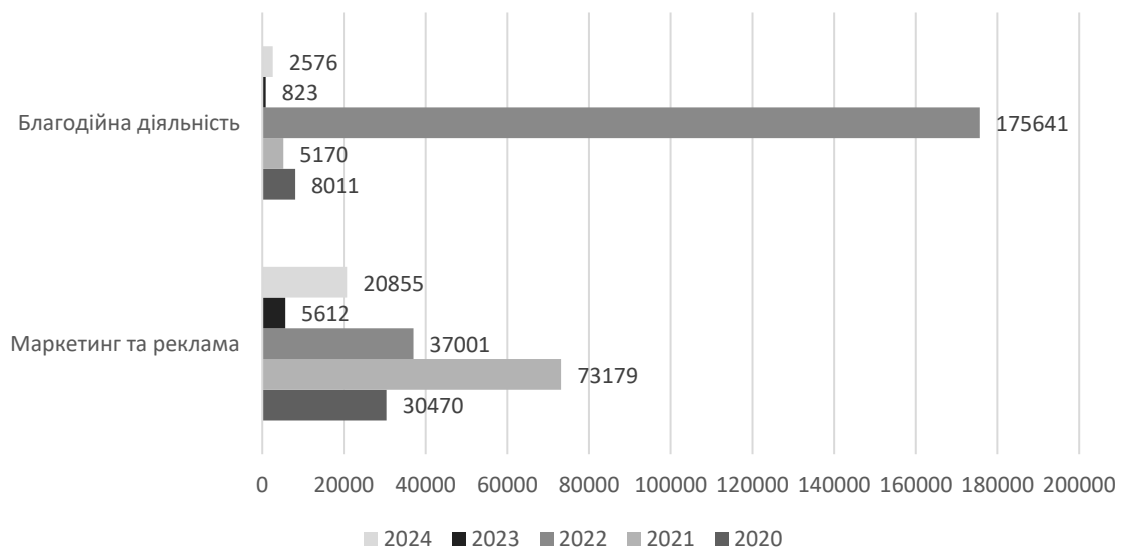


Рис. 2.16. Динаміка складових споживчого капіталу АТ «Райффайзен Банк» станом на 30.09.2020-2024 рр.

Отже, витрати на маркетинг та рекламу зросли на 15243 тис. грн., майже в 4 рази та складають станом на 30.09.2024 р. 20855 тис. грн., проти 5612 тис. грн. станом на 30.09.2023 р. Слід відмітити зростання витрат на благодійну діяльність у 2022 році до 175641 тис. грн., що свідчить про зростаючу увагу банку до соціальної відповідальності та бажання підтримати суспільство під час війни. Тобто банк демонструє активність у залученні клієнтів та підвищенні пізнаваності бренду в складних умовах війни, підвищуючи свою репутацію на ринку.

Далі проаналізуємо рейтинг стійкості АТ «Райффайзен Банк» за 2019-2024 рр. від Мінфіну, який узагальнено в таблиці 2.6 [28].

Таблиця 2.6

Рейтинг стійкості АТ «Райффайзен Банк» від Мінфіну за результатами 1 кварталу 2019-2024 рр., (бали)

Банк	Місце	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків
2019	1	4,46	4,2	4,6	4,78
2020	1	4,62	4,2	5	4,82
2021	1	4,2	4,7	4,73	4
2022	1	4,02	3,6	4,5	4,2
2023	2	4,16	4,3	4,1	4,02
2024	2	4,09	4,15	4,1	3,96

Результати оцінки стійкості АТ «Райффайзен Банк» за цим рейтингом вказують на його високий рівень довіри та стійкості вкладників. Чотири роки поспіль банк займав перші місця в цьому рейтингу. Загальний рейтинг банку за результатами 1 кварталу 2024 р. склав 4,09 балів з 5 можливих, що свідчить про достатній рівень стійкості, хоча банк і займає 2 позицію після АТ «Креді Агріколь Банк», загальний рейтинг якого 4,39 бали.

Більш детально показники лояльності вкладників АТ «Райффайзен Банк» розкриті в таблиці 2.7 [28].

Таблиця 2.7

Показники лояльності вкладників АТ «Райффайзен Банк» за результатами першого кварталу 2024 р.

Показники	1 квартал 2024 р.	
	%, млн. грн.	бали
1. Частка банку у роздрібному сегменті депозитів	5,64%	5
2. Абсолютне збільшення обсягу роздрібних вкладів протягом кварталу	-332,78 млн. грн.	3
	21,93 млн. долл.	

3. Відносне збільшення обсягу роздрібних вкладів протягом кварталу	-0,98% в грн.	2,5
	3,2% в дол.	
4. Досвід роботи на ринку	32 роки	5
5. Платіжна репутація банку	-	5
<i>Загальний рейтинг</i>	4,1	

Отже, загальний показник лояльності вкладників банку складає 4,1 бали. Серед п'яти показників максимальні 5 балів отримали 3 показника, а саме: частка банку у роздрібному сегменті депозитів, досвід роботи на ринку та платіжна репутація банку. Банк має бездоганну платіжну репутацію у виконанні своїх фінансових зобов'язань перед клієнтами та контрагентами. Така висока оцінка може бути індикатором стабільності та надійності банку як у фінансовому секторі, так і в очах клієнтів та інших учасників ринку. Спостерігається зменшення обсягу роздрібного портфелю вкладів у гривні, що в умовах війни є зрозумілим.

Далі доцільно розглянути рейтинг ТОП-10 банків України у 2023 році від Ukrainian Business Award (табл. 2.8) [29].

Таблиця 2.8

ТОП-10 банків у рейтингу від Ukrainian Business Award у 2023 р.

Позиція	Назва банку	Бали	Бали %
1.	ПриватБанк	16,70	100
2.	Ощадбанк	8,70	52,1
3.	Укрсиббанк	7,44	44,6
4.	МТБ	6,45	38,6
5.	Сенс Банк	5,13	30,7
6.	Креди Агроколь Банк	4,95	29,7
7.	ПУМБ	4,28	25,7
8.	Райффайзен Банк	4,26	25,5
9.	Укргазбанк	3,80	22,8
10.	Універсал Банк	3,69	22,1

Відбір банків до рейтингу відбувався експертами, аналізуючи показники клієнтського сервісу, цінова депозитна політика, максимальна сума кредиту для роздрібних клієнтів, кількість філій, тривалість присутності на ринку, репутація у ЗМІ (позитивні та негативні згадки), рівень усвідомленості бренду, кількість отриманих нагород, частка позитивних відгуків, рентабельність та розмір активів.

Отже, державні банки АТ КБ «Приватбанк» та АТ «Ощадбанк» займали лідируючі позиції у рейтингу. АТ «Райффайзен Банк» займає 8 позицію у рейтингу з показником 4,26 балів (25,5%).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління інтелектуальним капіталом банківської установи.

В епоху цифрових технологій інтелектуальний капітал стає ключовим ресурсом для багатьох компаній, та особливо для банків, які забезпечують свою діяльність на знаннях, інноваціях та провідних технологіях. У зв'язку з цим виникає необхідність вдосконалення управління інтелектуальним капіталом шляхом створення ефективного організаційно-економічного механізму.

У цьому контексті розглянемо складові організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом банку, а саме: функції, методи управління, а також організаційну структуру, які є важливими для досягнення успішних результатів в його діяльності.

Мета стратегічного управління інтелектуальним капіталом полягає в ефективному використанні та розвитку ресурсів, які створюють цінність для банківської установи через управління людським капіталом, розвиток та збереження знань та навичок персоналу, створення та захист інтелектуальної власності, захист та підтримка ділової репутації банку тощо.

Стратегічне управління інтелектуальним капіталом спрямоване на досягнення конкурентної переваги, підвищення якості банківських продуктів і послуг, впровадження ефективних стратегій стійкого інноваційного розвитку банківської установи.

Модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління інтелектуальним капіталом банківської установи наведено на рисунку 3.1 [30-31].

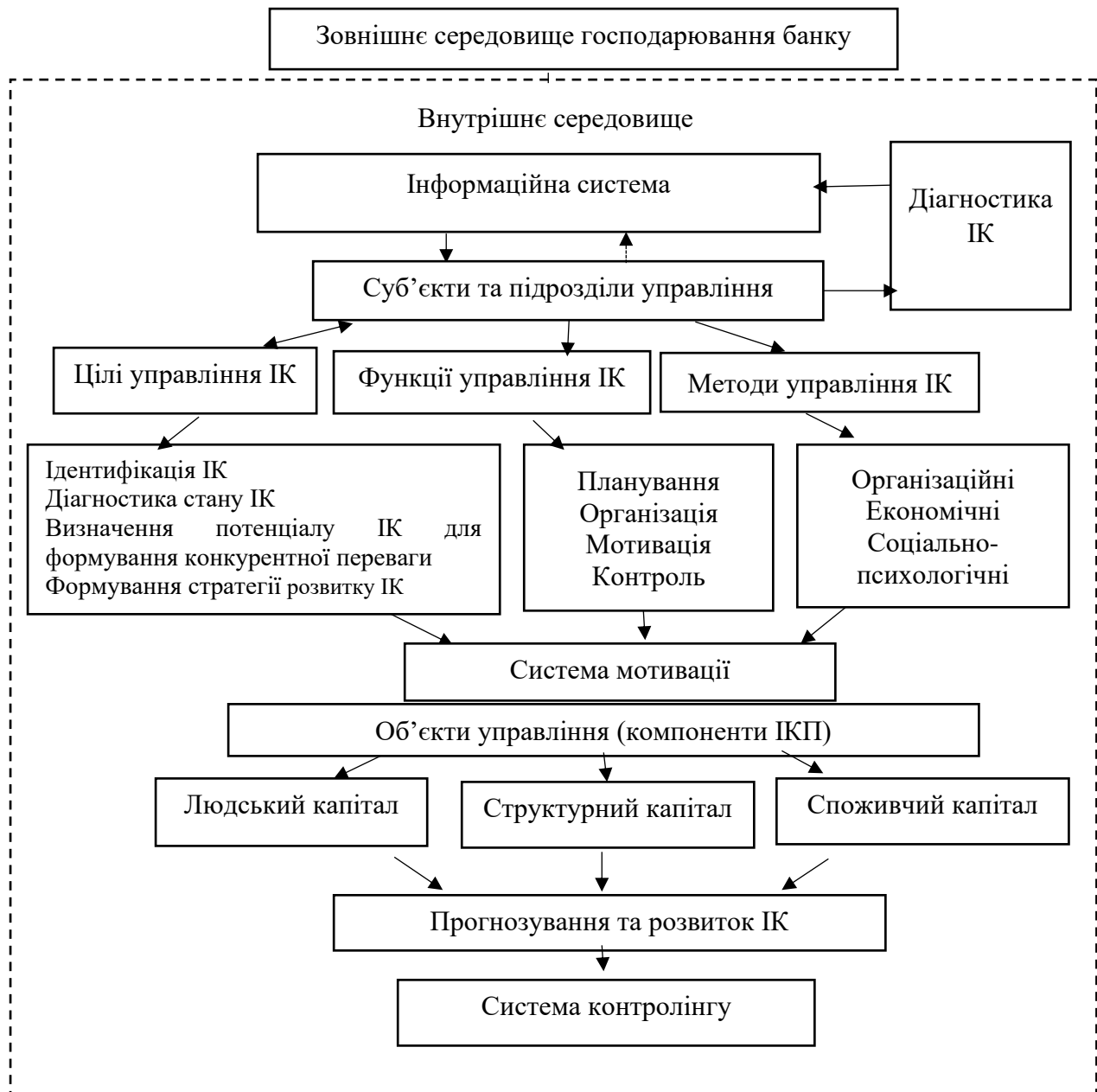


Рис. 3.1. Модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління інтелектуальним капіталом банку.

Отже, суб'єкти управління включають топ-менеджмент банківської установи та його структурних підрозділів, що відповідають за управління інтелектуальним капіталом.

В таблиці 3.1. наведено завдання для підрозділів банківської установи щодо управління інтелектуальним капіталом.

Таблиця 3.1.

Завдання для підрозділів банку щодо управління інтелектуальним капіталом.

Підрозділ банку	Завдання
Департамент персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Діагностика компетенції персоналу за допомогою опитувань, спостережень з метою виявлення слабких місць та потреб у навчанні. 2. Розробка та реалізація стратегії залучення та утримання талановитих працівників через оновлення програми рекрутингу, формування привабливої ціннісної пропозиції та умов праці, інвестування в розвиток кар'єрного росту. 3. Розвиток програм навчання для підвищення кваліфікації співробітників у відповідності до потреб банку. 4. Впровадження системи оцінки роботи та звітності для визначення ефективності співробітників та встановлення цілей для подальшого розвитку. 5. Підтримка корпоративної культури та забезпечення високого рівня задоволеності співробітників. 6. Створення програми розвитку майбутніх лідерів банку.
Департамент комунікацій та зв'язків з громадськістю	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація співпраці з державними установами та громадськістю. 2. Створення та розповсюдження цікавого та корисного контенту, що відповідає потребам та інтересам цільової аудиторії, для підвищення обізнаності та привертання нових клієнтів.
Управління екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності	<ol style="list-style-type: none"> 3. Оцінка, підтримка та захист ділової репутації банку. 4. Вивчення ринку та конкурентів для пошуку нових можливостей розвитку та вдосконалення стратегій. 5. Підтримка бренду банку в соціальних медіа, створення спеціальних кампаній для взаємодії з клієнтами та розвитку спільноти.
Департамент маркетингу та цифрових каналів	<ol style="list-style-type: none"> 6. Моніторинг відгуків клієнтів у соціальних мережах та оперативна відповідь на їхні запити та скарги. 7. Розробка та впровадження комплексної цифрової стратегії для підвищення присутності банку в онлайн-середовищі та привертання нових клієнтів через цифрові канали. 8. Постійне вдосконалення і оптимізація веб-сайту та мобільного додатку для полегшення взаємодії з клієнтами.

Закінчення табл. 3.1

Департамент управління цінністю клієнтів та аналітики	<p>1. Розробка і впровадження стратегій сегментації клієнтів на основі їхніх потреб, поведінки та ціннісних орієнтацій.</p> <p>2. Визначення ключових характеристик кожного сегменту та розробка індивідуалізованих підходів для взаємодії з ними.</p>
Департамент ІТ розвитку цифрових каналів продажів та взаємодії з клієнтами	<p>3. Оцінка внутрішньої цінності клієнтів на основі їхнього потенціалу для прибутковості, лояльності та впливу на інших клієнтів.</p> <p>4. Впровадження системи ранжування клієнтів для пріоритизації зусиль та ресурсів банку.</p> <p>5. Створення персоналізованих пропозицій та послуг для кожного сегменту клієнтів на основі їхніх індивідуальних потреб та цінностей.</p> <p>6. Використання даних та аналітики для створення цільових маркетингових кампаній та акцій.</p> <p>7. Постійний моніторинг клієнтських даних та взаємодії з ними для виявлення змін у цінності клієнтів та вчасного реагування на них.</p> <p>8. Аналіз ефективності стратегій управління цінністю клієнтів та впровадження корекційних заходів за необхідності.</p> <p>9. Розробка та впровадження програм лояльності, які стимулюють клієнтів до покупок, збереження та поширення позитивного досвіду взаємодії з банком.</p>
Департамент правового забезпечення та безпеки	<p>1. Співпраця з внутрішніми та зовнішніми юридичними консультантами для забезпечення відповідності всіх угод та дій з ліцензіями та роялті до законодавчих вимог та нормативів.</p>
Департамент бухгалтерського обліку, контролю і звітності	<p>2. Проведення навчальних програм для співробітників щодо важливості дотримання правових норм та внутрішніх процедур щодо управління структурним капіталом.</p> <p>3. Виявлення потенційних правових ризиків, пов'язаних з ліцензіями та роялті, та розробка стратегій щодо їх мінімізації.</p>
Департамент з управління ризиками	<p>4. Моніторинг строків дії ліцензій та узгодження з їхніми оновленнями.</p> <p>5. Облік та аудит нематеріальних активів для забезпечення точності та відповідності фінансовим стандартам.</p> <p>6. Оцінка ризиків, пов'язаних з впровадженням нових технологій та інновацій, які можуть вплинути на інтелектуальний капітал банку та розробка стратегії мінімізації ризиків та впровадження заходів з моніторингу та контролю.</p>

Суб'єкти управління впливають на компоненти інтелектуального капіталу через систему мотивації. Процес реалізації цього впливу контролюється системою контролю та системою прогнозування і розвитку інтелектуального капіталу, яка в свою чергу залежить від зовнішнього середовища. Цей процес здійснюється через ефективне інформаційне забезпечення. Після реалізації процесу відбувається зворотній процес взаємодії з суб'єктами управління [31-32].

Система мотивації враховує інтереси всіх зацікавлених стейкхолдерів у процесі управління інтелектуальним капіталом (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Система мотивації у процесі управління ІК

При формуванні стратегії розвитку інтелектуального капіталу доцільно дотримуватись наступних етапів, які узагальнено на рисунку 3.3.

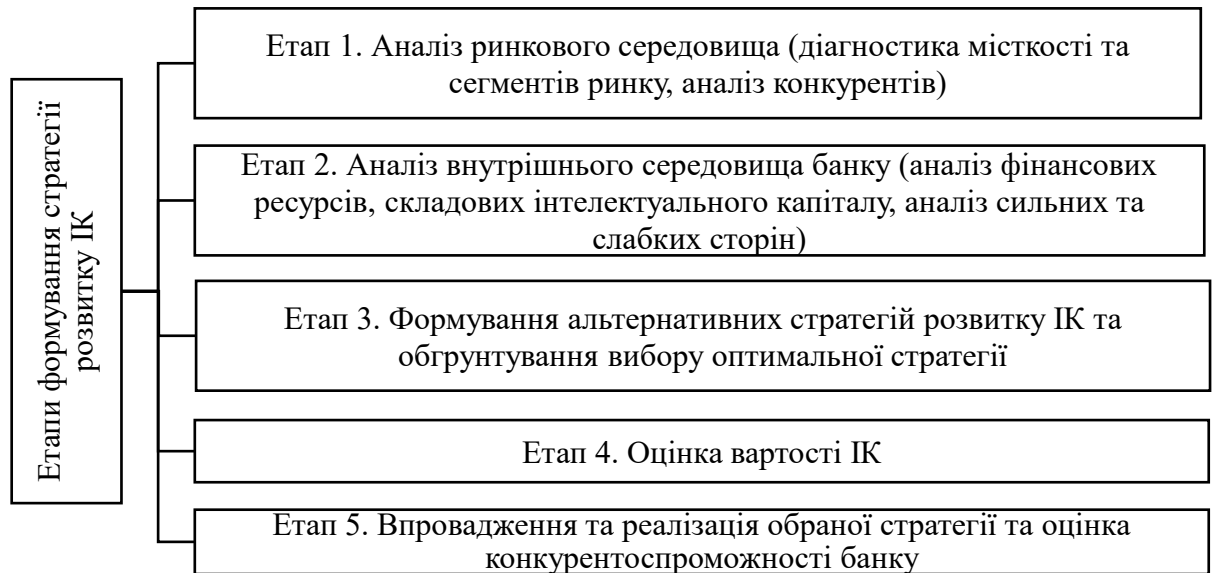


Рис. 3.3. Етапи формування стратегії розвитку інтелектуального капіталу банківської установи.

Отже, формування стратегії розвитку інтелектуального капіталу слід починати з аналізу зовнішнього та внутрішнього поточної стану банку. Потім розробка та вибір оптимальної стратегії здійснюється на підставі оцінки ризиків та можливостей банку. Під час реалізації стратегії необхідно постійне її оновлення з урахуванням змін зовнішнього середовища та внутрішніх процесів банку. Наведений процес є циклічним і вимагає систематичного аналізу та адаптації з метою ефективного використання інтелектуального капіталу банку та досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, управління інтелектуальним капіталом включає в себе взаємодію суб'єктів управління зі складовими інтелектуального капіталу через систему мотивації. Інформаційне забезпечення грає важливу роль в управлінні інтелектуальним капіталом банку. Топ-менеджмент та підрозділи спільно

працюють для забезпечення ефективного використання та управління інтелектуальним капіталом банку. Топ-менеджмент відповідає за формування стратегії управління інтелектуальним капіталом, визначаючи цілі, напрямки розвитку та ресурси, необхідні для досягнення успіху. Відділ управління персоналом забезпечує розвиток та управління людським капіталом банку через ефективні програми навчання та розвитку співробітників. Відділ інформаційних технологій забезпечує доступ до технологій, систем та інструментів, які сприяють збору, аналізу та збереженню інформації, забезпечують кібербезпеку для захисту цінної інформації банку. Відділ маркетингу та комунікацій відповідає за сприяння розвитку бренду банку та комунікації зі стейкхолдерами, включаючи клієнтів, інвесторів та громадськість з метою підтримки та захисту репутації банку. Така модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління інтелектуальним капіталом сприяє його ефективному використанню та розвитку, а також підвищенню конкурентоспроможності банку.

3.2. Оцінка ефективності використання інтелектуального капіталу АТ «Райффайзен Банк»

Проведемо оцінку використання інтелектуального капіталу в АТ «Райффайзен Банк» станом на 30 вересня 2020-2023 рр., використовуючи методику інтегрального показника VAIC, яка розроблена Анте Пулічем. Ця методика допоможе зрозуміти, наскільки ефективно банк використовує складові свого інтелектуального капіталу.

Далі детально представимо саму методику розрахунку складових інтелектуального капіталу. Чим вище значення VAIC, тим більший потенціал має банк для створення доданої вартості.

Показник ефективності використання інтелектуального капіталу (VAIC) представляє собою суму показників ефективності використання людського капіталу, структурного капіталу, ефективності використання власного капіталу та розраховується за формулою (3.1) [4]:

$$VAIC = HCE + SCE + CEE, \quad (3.1)$$

де HCE – ефективність людського капіталу,

SCE – ефективність структурного капіталу,

CEE – ефективність використання власного капіталу

Далі представимо методику розрахунку ефективності використання людського капіталу, структурного капіталу та власного капіталу.

Показник ефективності використання людського капіталу визначається діленням доданої вартості на величину людського капіталу та розраховується за формулою (3.2):

$$HCE = VA / HC, \quad (3.2)$$

де VA – додана вартість

HC – людський капітал.

Людський капітал визначається сумою всіх витрат на оплату персоналу банку.

Показник ефективності використання структурного капіталу визначається діленням доданої вартості на величину структурного капіталу та розраховується за формулою (3.3):

$$SCE = VA / SC, \quad (3.3)$$

де VA – додана вартість

SC – структурний капітал.

Структурний капітал обчислюється як різниця між доданою вартістю та величиною людського капіталу.

Показник ефективності використання структурного капіталу визначається діленням доданої вартості на величину структурного капіталу та розраховується за формулою (3.4):

$$CCE = VA / CC, \quad (3.4)$$

де VA – додана вартість

CC – власний капітал.

Методика VAIC набула популярності серед експертів у сфері інтелектуальної власності, оскільки дозволяє проводити розрахунки на основі фінансової звітності та порівнювати значення коефіцієнта доданої вартості інтелектуального капіталу для багатьох підприємств.

Проте, деякі дослідники вказують на недоліки використання методики VAIC для оцінки інтелектуального капіталу компаній, стверджуючи, що даний підхід не відображає справжню вартість інтелектуального капіталу, а лише загальну ефективність капіталу та ефективність його інвестування.

Крім того, збільшення показника VAIC може бути результатом зменшення витрат на оплату праці працівників, що не завжди говорить про поліпшення та ефективність використання людського та інтелектуального капіталу.

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту ефективності використання інтелектуального капіталу (VAIC) за офіційними даними фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк» наведено в таблиці 3.2 [22, 27].

Таблиця 3.2

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнту ефективності використання інтелектуального капіталу (VAIC) АТ «Райффайзен Банк» за 2020-2023 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023
Загальний чистий дохід	2645809	2827320	4239011	4947829
Операційні витрати (за мінусом витрат на виплати персоналу)	553767	727687	717953	1040442
Власний капітал	12891676	14496785	17890066	23411596
Людський капітал	683447	757420	928220	845181

Отже, за даними таблиці за аналізований період, спостерігається стійка тенденція до зростання чистого доходу з 2645809 тис. грн. до 4947829 тис. грн. (майже в 2 рази) та власного капіталу банку з 12891676 тис. грн. до 23411596 тис. грн., що свідчить про покращення фінансової стабільності та рентабельності банку. Операційні витрати також збільшилися, що може бути пов'язане з розширенням бізнесу.

Величина людського капіталу (витрати на оплату праці співробітників банку) так само збільшилися з 683447 тис. грн. у 2020 р. до 928220 тис. грн. у 2022 р., що може свідчити про збільшення кадрового потенціалу та підвищення важливості людського фактору в діяльності банку, проте у 2023 р. відбулося незначне зменшення цього показника на 83039 тис. грн., до 845181 тис. грн. Збільшення витрат на оплату праці до 2022 року вказує на позитивні зміни у кадровому потенціалі банку, однак зменшення цього показника у 2023 році підкреслює необхідність удосконалення стратегій управління людським капіталом для підтримання стабільності та ефективності бізнесу в майбутньому.

Далі в таблиці 3.3 наведено розрахунок інтегрального показника ефективності використання інтелектуального капіталу (VAIC) АТ «Райффайзен Банк» та його складових за 2020-2023 рр.

Таблиця 3.3

Результати розрахунку коефіцієнту ефективності використання інтелектуального капіталу (VAIC) АТ «Райффайзен Банк» за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023
Додана вартість	2092042	2099633	3521058	3907387
Структурний капітал	1408595	1342213	2675877	2979167
Коефіцієнт використання власного капіталу	0,16	0,14	0,18	0,17
Коефіцієнт використання людського капіталу	3,06	2,77	4,2	4,15
Коефіцієнт використання структурного капіталу	1,48	1,56	1,3	1,31
Показник ефективності використання інтелектуального капіталу (VAIC)	4,7	4,47	5,68	5,63

Отже, аналізуючи дані таблиці, можна зазначити, що показник ефективності використання інтелектуального капіталу (VAIC) демонструє чітку динаміку до зростання з 4,47 у 2021 році до 5,68 у 2022 році, тобто одна тисяча гривень, вкладена в інтелектуальний капітал, принесла банку 4700 грн. та 5680 грн. доданої вартості відповідно. Хоча цей показник дещо знизився у 2023 році до 5,53 порівняно з 5,68 у 2022 році, проте в цілому вказує на те, що банк ефективно використовує свій інтелектуальний капітал для досягнення успіху і підтримки стабільного розвитку бізнесу. Також слід відмітити зростання показника ефективності використання людського капіталу з 2,77 у 2021 році до 4,2 у 2022 році, що може свідчити про збільшення кадрового потенціалу та підвищення важливості людського фактору в діяльності банку. Однак, незважаючи на зростання цього показника, у 2023 році спостерігається незначне зниження на 0,05.

Таке зниження може вказувати на потенційні виклики або проблеми, які потребують уваги та подальшого вивчення для забезпечення стабільного розвитку людського капіталу та підтримки його високої ефективності в банківській діяльності.

Далі з метою вивчення рівня лояльності працівників банку, було проведено опитування працівників відділення АТ «Райффайзен банк». Індекс та шкала розрахунку рівня лояльності персоналу наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Шкала визначення рівня лояльності працівників АТ «Райффайзен Банк»

З якою ймовірністю Ви би порекомендували банк як роботодавця своїм друзям, знайомим? (від 0 до 10 (0 – «ніколи», а 10 – «обов’язково рекомендую»))										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Р- лояльні працівники банку		N – нейтральні працівники		K- критики (негативно налаштовані працівники)						
64%		18%		18%						
Індекс лояльності персоналу (eNPS) розраховується за формулою (3.5):										
$eNPS = d(P)\% - d(K)\%, \quad (3.5)$										
де $d(P)\%$ - частка позитивно налаштованих працівників (лояльних) до бренду банку; $d(K)\%$ - частка негативно налаштованих працівників (критиків) до бренду банку.										
$eNPS = 64\% - 18\% = 46\%$										
Якщо eNPS більше 70% - дуже високий рівень задоволеності серед персоналу і свідчить про переважаючий позитивний настрій; від 30% до 70% - задовільний, від 0 до 30% — непоганий, але є багато зон для розвитку та змін, менший за -10% — привід для занепокоєння.										

Отже, індекс лояльності (eNPS) серед працівників АТ «Райффайзен Банк» становить 46%, що свідчить про задовільний рівень, тобто більшість працівників сприймають організацію як місце, де їх цінують і де вони можуть розвиватися, що сприяє підвищенню ефективності та стабільності банку. Проте, варто звернути увагу на нейтральних працівників, оскільки з часом вони можуть стати критиками і вплинути на загальний настрій в колективі.

Таким чином, існують різноманітні методи визначення інтелектуального капіталу підприємства, проте, на нашу думку, найбільш простим та універсальним є метод оцінки інтелектуального капіталу «VAIC» оскільки він ґрунтується на даних фінансової звітності банку, які представлені у відкритому доступі. У 2023 році показник VAIC склав 5,63, що трохи зменшився на 0,05 порівняно з 2022 роком, але все ж вказує на ефективне використання інтелектуального капіталу та сприяє стабільному зростанню бізнесу АТ «Райффайзен Банк». Також слід відзначити незначне зменшення ефективності використання людського капіталу, що підкреслює необхідність зосередитися на розвитку кадрового потенціалу для забезпечення конкурентоздатності банку у майбутньому.

3.3. Стратегічні напрями щодо повернення, збереження, відновлення та розвитку людського капіталу України.

На підставі проведеної оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу АТ «Райффайзен Банк» було встановлено, що банк в цілому ефективного використовує свій інтелектуальний капітал, хоча цей показник дещо знизився на 0,05 та складає 5,63 у 2023 році. Це зниження відбулося за рахунок зменшення коефіцієнта використання людського капіталу, який є найціннішим активом будь-якої компанії та є базою для розвитку всіх інших компонент інтелектуального капіталу.

Наявність компетентних і лояльних співробітників у банку підвищує продуктивність роботи та створює конкурентні переваги, що сприяє зростанню вартості банківської установи.

Розвиток людського капіталу означає досягнення максимальної цінності співробітників банку через інвестування в їхній особистий розвиток та добробут.

Інвестування в розвиток людського капіталу може принести організації низку переваг, які узагальнено в таблиці 3.5 на підставі світових досліджень [34].

Таблиця 3.5

Переваги інвестування у розвиток людського капіталу організації

Переваги	Результати світових досліджень
Покращення фінансових показників	Згідно зі звітом Інституту управління людським капіталом (Human Capital Management Institute), компанії, які інвестують \$1,500 або більше на одного працівника на рік у навчання та розвиток, мають на 24% вищі показники прибутку, ніж компанії, які інвестують менше. Крім того, компанії, які надають пріоритет управлінню талантами, мають на 50% вищий загальний дохід акціонерів, ніж їхні конкуренти.
Підвищення рівня задоволеності працівників, що призведе до зниження плинності кадрів і скорочення витрат на підбір і навчання персоналу.	Дослідження Gallup показало, що працівники, які отримували регулярний зворотний зв'язок і мали можливості для розвитку, були більш залученими, мали вищий рівень задоволеності роботою і були менш схильні залишати свою організацію.
Більше інновацій та креативності	Дослідження Deloitte показало, що компанії, які приділяють особливу увагу розвитку співробітників, вдвічі частіше стають інноваційними та гнучкими порівняно з тими, які не інвестують у розвиток співробітників.
Покращення репутації бренду	Дослідження LinkedIn показало, що 94% працівників залишаються в компанії довше, якщо вона інвестує в їхній розвиток.

Отже, для ефективного управління та розвитку людського капіталу компаніям потрібно впроваджувати стратегії, що акцентують увагу на особистому розвитку співробітників, застосовувати аналітичні дані для прийняття управлінських рішень з управління людським капіталом, а також формувати корпоративну культуру, яка високо цінує та підтримує благополуччя працівників.

Пропозиції щодо розвитку людського капіталу АТ «Райффайзен Банк» під час війни, наведені в таблиці 3.6, є ключовими для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності банку.

Таблиця 3.6

Пропозиції щодо розвитку людського капіталу АТ «Райффайзен Банк» під час війни

Напрями	Характеристика
Розвиток професійних навичок	Впровадження програм навчання, які орієнтовані на розвиток нових навичок, необхідних у кризових умовах, а також спеціалізованих курсів з управління ризиками, кризовими ситуаціями та антикризового управління.
Підтримка ментального здоров'я	Організація доступу до консультацій з психологами та тренінгів з управління стресом. Проведення регулярних заходів, спрямованих на розвиток навичок емоційної саморегуляції та стійкості.
Підтримка внутрішньої мобільності	Запровадження ротаційних програм, що дозволяють працівникам опанувати нові ролі та функції в межах банку, зокрема в умовах змін у ринку праці. Розвиток та підготовка внутрішніх резервів у разі втрати персоналу через мобілізацію або інші обставини.
Залучення молодих спеціалістів	Організація програм стажування для студентів та молодих фахівців, що сприяє залученню нових талантів і забезпечує банк свіжими ідеями. Співпраця з університетами для розвитку навчальних програм, що відповідають потребам банківського сектору під час війни. Запровадження дуальної освіти, що поєднує теоретичне навчання з практичним досвідом у банку, сприятиме

	підготовці висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в сучасних умовах.
Посилення корпоративної культури	Створення культури постійного навчання та вдосконалення. Регулярні командні зустрічі (онлайн) та заходи для підтримки морального духу та згуртованості колективу. Забезпечення прозорої комунікації з працівниками, щоб вони були в курсі стратегічних рішень і напрямків розвитку банку.
Підтримка професійного зростання	Кар'єрний коучинг допомагає співробітникам підготуватися до нових ролей і завдань у банку, надаючи їм необхідні навички та знання для успішного переходу на новий рівень. Кар'єрний коучинг у банку допомагає виявляти потенційних лідерів і розвивати їхні управлінські навички. Це важливо для побудови ефективної управлінської команди, що здатна приймати стратегічні рішення. Задоволеність кар'єрними можливостями є важливим фактором мотивації. Коучинг допомагає співробітникам зрозуміти їхні цілі та як їх досягти, що підвищує рівень їхньої залученості.
Розвиток лідерських якостей	Проведення тренінгів для керівників, спрямованих на розвиток навичок кризового менеджменту, лідерства в умовах невизначеності та прийняття рішень у стресових ситуаціях. Впровадження програм менторства, де досвідчені лідери допомагають молодим працівникам адаптуватися та розвиватися в умовах війни.

Отже, наведені вище заходи спрямовані на підтримку та розвиток людського капіталу в банку в умовах війни, що є вирішальним для забезпечення стабільності та подальшого розвитку організації.

Україна має значний потенціал для відновлення людського капіталу після війни завдяки своїм ресурсам і досвіду. Проте успіх залежатиме від ефективної

державної політики, спрямованої на сучасні потреби інфраструктури, економіки та соціальної сфери.

Стратегічні напрями щодо повернення, збереження, відновлення та розвитку людського капіталу України детально відображені на рисунку 3.4 [35-40].



Рис. 3.4. Стратегічні напрями щодо повернення, збереження, відновлення та розвитку людського капіталу України.

Отже, пріоритетними заходами, спрямовані на підвищення ефективності управління людським капіталом на державному рівні є [41-45]: підтримка фінансування українських підприємств; розробка ініціатив для розвитку бізнесу та самозайнятості населення; соціальна допомога для тих, хто повертається з-за кордону та внутрішньо переміщених осіб; реформування освіти для створення умов розвитку людського капіталу; розвиток цифрової культури в Україні через впровадження державної програми; спрощення податкового та трудового законодавства; сприяння інноваціям і технологічному прогресу для підвищення конкурентоспроможності; вдосконалення системи професійного навчання та перепідготовки кадрів (особливо для тих хто втратив кваліфікацію під час мобілізації тощо).

Таким чином, ефективний розвиток людського капіталу є ключовим для досягнення бізнес-успіху. Компанії, які ставлять акцент на своїх працівниках і інвестують у їхній розвиток, можуть здобути конкурентну перевагу, що веде до покращення фінансових результатів, підвищення рівня задоволеності співробітників та стимулювання інновацій та креативності. Однак компанії стикаються з труднощами в реалізації ефективних стратегій розвитку людського капіталу через швидкі зміни в роботі, на ринку праці та потребу утримувати найкращих працівників. Відновлення, розвиток та збереження людського капіталу потребує комплексного підходу та державної політики, що включає розвиток освіти, науки, економіки, охорони здоров'я, соціальної сфери, ринку праці та інфраструктури. Необхідно також залучення інвестицій, стимулювання ринку праці, модернізація освіти, розвиток професійної підготовки, розширення соціального захисту та підвищення мобільності населення. Україна може досягти цих цілей за умови ефективного управління, співпраці всіх секторів і міжнародної підтримки. Стратегію людського розвитку потрібно реалізовувати на національному рівні як невід'ємну частину Дорожньої карти відновлення України від наслідків війни, при цьому людський капітал має відігравати ключову роль у цих процесах.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Узагальнено підходи науковців та практиків щодо трактування поняття «інтелектуальний капітал». Це поняття має дуже складну природу та різноманітні аспекти, які визначаються тим, як він функціонує. Дослідники розглядають інтелектуальний капітал підприємства як знання, як людський капітал, як нематеріальні активи. Інтелектуальний капітал включає в себе знання, ідеї, ноу-хау, технології та інші нематеріальні активи, які надають конкурентну перевагу та сприяють інноваціям. Узагальнено класифікацію видів інтелектуального капіталу та його складові.

2. Систематизовано, методичні підходи до оцінки інтелектуального капіталу організації, що включають аналіз фінансових показників, оцінку людських ресурсів, вивчення інтелектуальної власності і технологічного потенціалу, а також оцінку репутації та відносин з клієнтами і партнерами. Застосування цих підходів дозволяє отримати більш точне уявлення про інтелектуальні ресурси організації та їх вплив на її успіх. Так, статичні методи оцінки інтелектуального капіталу дозволяють швидко оцінити вартість активу на певний момент часу, але вони не враховують динаміку чи зміни у часі, що можуть вплинути на вартість активу у майбутньому. Тому для отримання більш точної та повної картини вартості інтелектуального капіталу часто використовують динамічні методи оцінки, які враховують зміни у часі та потенційні прибутки та ризики. Динамічні методи можуть бути корисними для прийняття стратегічних рішень щодо управління інтелектуальним капіталом.

3. Доведено, що концепція управління інтелектуальним капіталом включає у себе різноманітні підходи та особливості, пов'язані з формуванням та розвитком цього ресурсу. Управління інтелектуальним капіталом розглядається як функція, яка реалізується через принципи, методи та управлінські рішення, які приймаються на адміністративному та виконавчому рівнях, враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища під час його формування, розвитку та перетворення в

продукти інтелектуальної діяльності. На адміністративному рівні розробляється стратегія управління інтелектуальним капіталом, де визначаються цілі, завдання використання інтелектуальних ресурсів підприємства, а також розробляються процедури та встановлюються відповідальні особи за їх реалізацію (наприклад, директор зі стратегічного розвитку). Адміністративний рівень також включає в себе створення системи контролю та моніторингу вартості інтелектуального капіталу, аналіз ефективності його використання та прийняття стратегічних рішень з управління ІК. На виконавчому рівні розробляються конкретні механізми та інструменти реалізації стратегій управління інтелектуальним капіталом, що включає в себе створення регламентуючих документів, визначення методів та інструментів оцінки вартості інтелектуального капіталу, а також здійснення практичних заходів з моніторингу, аналізу та управління складовими інтелектуального капіталу.

4. Проведено аналіз поточного стану інтелектуального капіталу, який показав, що навіть в умовах повномасштабної війни Україна займає 55 місце серед 132 країн світу у Глобальному інноваційному індексі, порівняно з 57 у 2022 році. Однак країна стикається з проблемами, а саме: нестачею фінансування для інновацій, політичною нестабільністю та несприятливим регуляторним середовищем. Брак кваліфікованих кадрів в країні займає п'яте місце серед факторів, що обмежують зростання виробництва. Скорочення народжуваності, смертність населення через війну та міграція кваліфікованих кадрів призводить до значних втрат цінного людського та інтелектуального капіталу взагалі.

5. Наведено загальну характеристику фінансово-господарської діяльності АТ «Райффайзен Банк». Банк добре забезпечений власним капіталом, має стійку фінансову базу та відповідає вимогам Національного банку України, активно працює над підвищенням своєї дохідності та прибутковості. Так, чистий прибуток збільшився на 3 187 628 тис. грн. і склав 6 140 685 тис. грн. у порівнянні з 2 953 057 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про успішну фінансову діяльність банку. Банк розвиває і впроваджує інноваційні підходи, щоб забезпечити стабільний ріст свого доходу та збільшити конкурентоспроможність у сучасних умовах.

6. Проаналізовано динаміку складових інтелектуального капіталу АТ «Райффайзен Банк» за останні п'ять років. Так, навіть в умовах війни зростають витрати на розробку, придбання та підтримку комп'ютерного програмного забезпечення на 865856 тис. грн., та становлять 3476383 тис. грн. станом на 30.09.2023 р. проти 2610527 тис. грн. станом на 30.09.2022 р. Також збільшилися витрати на ліцензії та роялті на 9108 тис. грн. та становлять станом на 30.09.2024 р. 11251 тис. грн., проти 2143 тис. грн. станом на 30.09.2023 р. Нематеріальні активи (за винятком гудвілу) зменшилися на 236978 тис. грн., та станом на 30.09.2024 р. складають 2436718 тис. грн., проти 2673696 тис. грн. станом на 30.09.2023 р. Однак, слід відмітити, що у 2023 р. нематеріальні активи склали 2673696 тис. грн., навіть більше ніж до війни, що говорить про стратегічне значення інтелектуального капіталу для банку. Також, слід відмітити зростання витрат на навчання персоналу на 1278 тис. грн., що свідчить про вкладання банком ресурсів в професійний розвиток своїх працівників, нові навички, знання та інструменти, які можуть підвищити їх продуктивність та виконання робочих завдань. Витрати на заробітну плату працівникам тож збільшилися на 254289 тис. грн., та станом на 30.09.2024 р. складають 1 099470 тис. грн., проти 845181 тис. грн. станом на 30.09.2023 р. Спостерігається зменшення кількості кадрів банку на 71 працівника. Такі дії банку говорять про важливість підвищення кваліфікації персоналу та оптимізацію бізнес-процесів, що може вплинути на конкурентоспроможність та стабільність банку в подальшому. Щодо споживчого капіталу, то витрати на маркетинг та рекламу зросли на 15243 тис. грн., майже в 4 рази та складають станом на 30.09.2024 р. 20855 тис. грн., проти 5612 тис. грн. станом на 30.09.2023 р. Слід відмітити зростання витрат на благодійну діяльність у 2022 році до 175641 тис. грн., що свідчить про зростаючу увагу банку до соціальної відповідальності та бажання підтримати суспільство під час війни. Тобто банк демонструє активність у залученні клієнтів та підвищенні пізнаваності бренду в складних умовах війни, підвищуючи свою репутацію на ринку. Загальний показник лояльності вкладників банку складає 4,1 бали. Серед п'яти показників максимальні 5 балів отримали 3 показника, а саме: частка банку у роздрібному сегменті депозитів, досвід роботи на

ринку та платіжна репутація банку. Банк має бездоганну платіжну репутацію у виконанні своїх фінансових зобов'язань перед клієнтами та контрагентами. Така висока оцінка може бути індикатором стабільності та надійності банку як у фінансовому секторі, так і в очах клієнтів та інших учасників ринку.

7. Обґрунтовано модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління інтелектуальним капіталом банківської установи. Розкрито складові організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом банку, а саме: функції, методи управління, а також організаційну структуру, які є важливими для досягнення успішних результатів в його діяльності. Мета стратегічного управління інтелектуальним капіталом полягає в ефективному використанні та розвитку ресурсів, які створюють цінність для банківської установи через управління людським капіталом, розвиток та збереження знань та навичок персоналу, створення та захист інтелектуальної власності, захист та підтримка ділової репутації банку тощо. Управління інтелектуальним капіталом включає в себе взаємодію суб'єктів управління зі складовими інтелектуального капіталу через систему мотивації. Інформаційне забезпечення грає важливу роль в управлінні інтелектуальним капіталом банку. Топ-менеджмент та підрозділи спільно працюють для забезпечення ефективного використання та управління інтелектуальним капіталом банку. Топ-менеджмент відповідає за формування стратегії управління інтелектуальним капіталом, визначаючи цілі, напрямки розвитку та ресурси, необхідні для досягнення успіху. Відділ управління персоналом забезпечує розвиток та управління людським капіталом банку через ефективні програми навчання та розвитку співробітників. Відділ інформаційних технологій забезпечує доступ до технологій, систем та інструментів, які сприяють збору, аналізу та збереженню інформації, забезпечують кібербезпеку для захисту цінної інформації банку. Відділ маркетингу та комунікацій відповідає за сприяння розвитку бренду банку та комунікації зі стейкхолдерами, включаючи клієнтів, інвесторів та громадськість з метою підтримки та захисту репутації банку. Така модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління інтелектуальним капіталом сприяє його

ефективному використанню та розвитку, а також підвищенню конкурентоспроможності банку.

8. Проведено оцінку використання інтелектуального капіталу в АТ «Райффайзен Банк», використовуючи методику інтегрального показника VAIC, яка розроблена Анте Пулічем. Ця методика допоможе зрозуміти, наскільки ефективно банк використовує складові свого інтелектуального капіталу. Показник ефективності використання інтелектуального капіталу (VAIC) АТ «Райффайзен Банк» демонструє чітку динаміку до зростання з 4,47 у 2021 році до 5,68 у 2022 році, тобто одна тисяча гривень, вкладена в інтелектуальний капітал, принесла банку 4700 грн. та 5680 грн. доданої вартості відповідно. Хоча цей показник дещо знизився у 2023 році до 5,53 порівняно з 5,68 у 2022 році, проте в цілому вказує на те, що банк ефективно використовує свій інтелектуальний капітал для досягнення успіху і підтримки стабільного розвитку бізнесу. Також слід відмітити зростання показника ефективності використання людського капіталу з 2,77 у 2021 році до 4,2 у 2022 році, що може свідчити про збільшення кадрового потенціалу та підвищення важливості людського фактору в діяльності банку. Однак, незважаючи на зростання цього показника, у 2023 році спостерігається незначне зниження на 0,05. Таке зниження може вказувати на потенційні виклики або проблеми, які потребують уваги та подальшого вивчення для забезпечення стабільного розвитку людського капіталу та підтримки його високої ефективності в банківській діяльності.

9. Наведено пропозиції щодо розвитку людського капіталу АТ «Райффайзен Банк» під час війни, що є вирішальним для забезпечення стабільності та подальшого розвитку організації. Визначено стратегічні напрями щодо повернення, збереження, відновлення та розвитку людського капіталу України, а саме: підтримка фінансування українських підприємств; розробка ініціатив для розвитку бізнесу та самозайнятості населення; соціальна допомога для тих, хто повертається з-за кордону та внутрішньо переміщених осіб; реформування освіти для створення умов розвитку людського капіталу; розвиток цифрової культури в Україні через впровадження державної програми; спрощення податкового та

трудового законодавства; сприяння інноваціям і технологічному прогресу для підвищення конкурентоспроможності; вдосконалення системи професійного навчання та перепідготовки кадрів (особливо для тих хто втратив кваліфікацію під час мобілізації тощо). Відновлення, розвиток та збереження людського капіталу потребує комплексного підходу та державної політики. Україна може досягти цих цілей за умови ефективного управління, співпраці всіх секторів і міжнародної підтримки.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки теоретичні положення, висновки та пропозиції дослідження перетворені на методичні розробки, що можуть безпосередньо впроваджуватись у практику банківських установ для вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Житченко Г.О. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал». *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 255-259. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/43.pdf (дата звернення: 15.09.2024)
2. Літвінов О. С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток : монографія. Одеса : Астропринт, 2019. 392 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/116.pdf (дата звернення: 15.09.2024)
3. Понедільчук Т. В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3288> (дата звернення: 15.09.2024)
4. Партин Г.О., Загородній А.Г. Інтелектуальний капітал суб'єкта господарювання: сутність, складники, методи оцінювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2022. №45. С. 30-41 URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/775/746> (дата звернення: 15.09.2024)
5. Коваленко М.А., Ломоносов А.В., Ломоносова О.Е., Житченко Г.О. Інтелектуальний капітал підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Херсон: Олді-плюс, 2019. 460 с.
6. Прозоров Д. В. Відображення інформації про капітали в інтегрованій звітності. *Часопис економічних реформ*. 2021. № 1 (41). С. 67–73. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1243159.pdf> (дата звернення: 15.09.2024)
7. Собко О. М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 444 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22515/1/mon_kreacja_%D0%A1%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%BE-maket-end.pdf (дата звернення: 15.09.2024)
8. Зобкова Ж.О., Пахомов А.В., Пахомова Е.А. Комплексний підхід до оцінки ділової репутації підприємств. URL: <http://www.mce.su/archive/doc21860/doc.pdf> (дата звернення: 16.09.2024)

9. Макаренко П.М. Підходи до оцінки репутації підприємства. *Економіка АПК*. 2010. №3. С. 68–72.

10. Методологія (Рейтинг 100 найдорожчих глобальних брендів) розроблений британською дослідницькою компанією Millward Brown Optimor (WPP) URL: <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands/methodology> (дата звернення: 16.09.2024)

11. Хілуха О. А. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: теоретичні та прикладні положення : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 200 с.

12. Оцінка вартості банку при виборі його конкурентної та корпоративної стратегій. Монографія / І. О. Губарева, Д. Д. Гонтар. Харків : Вид. «ІНЖЕК», 2016. 204 с

13. Ступнікер Г. Л. Управління інтелектуальним капіталом підприємства на основі економічної діагностики. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=565> (дата звернення: 10.10.2024)

14. Бикова А., Чабан Л., Алексеев А. Інвестування в людський капітал у військовий період. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/2790-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2696-1-10-20231005.pdf> (дата звернення: 10.10.2024)

15. Глобальний інноваційний рейтинг 2023 р. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (дата звернення: 1.10.2024)

16. Інтелектуальна власність у цифрах 2023 р. URL: <https://ukrpatent.org/atachs/IP-in-Figures-2023-web1-.pdf> (дата звернення: 1.10.2024)

17. Назвали 50 найдорожчих українських брендів URL: <https://bazilik.media/nazvaly-50-najdorozhchych-ukrainskykh-brendiv-doslidzhennia/> (дата звернення: 1.10.2024)

18. Дорожня карта використання науки, технологій, інновацій для досягнення цілей сталого розвитку URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2024/01/03/Dorozhnya.karta.vykoryst.nauk.y.tekhnolohiy.ta.innovatsiy-03.01.2024-1.1.pdf> (дата звернення: 27.09.2024)

19. Людський капітал України та розвиток бізнесу: як зберегти та примножити? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/18/708883/> (дата звернення: 27.10.2024)

20. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/> (дата звернення: 25.10.2024)

21. Фінансові результати АТ «Райффайзен Банк» за 2023 рік URL: <https://raiffeisen.ua/news/rezultati> (дата звернення: 17.09.2024)

22. Звіт про управління АТ «Райффайзен Банк» 2021 р. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-separate-ukr-1.pdf> (дата звернення: 17.09.2024)

23. Окрема проміжна скорочена фінансова звітність 2023 рік URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/separate-ifs-sl1q2024.pdf> (дата звернення: 17.09.2024)

24. Окрема проміжна скорочена фінансова звітність 2022 рік URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/separate-ifs-sl-ukr-q12023.pdf> (дата звернення: 17.09.2024)

25. Окрема проміжна скорочена фінансова звітність 2021 рік URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-banking-group-21fsu-isa-with-signatures.pdf> (дата звернення: 17.09.2024)

26. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції банку станом на 01.01.2024 р. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/dodatok-4-ekonomichni-normativi-ta-limiti-vidkritoi-valyutnoi-pozitsii-stanom-na-01012024.pdf> (дата звернення: 17.09.2024)

27. Звіт керівництва АТ «Райффайзен Банк» 2023 р. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-consolidated-23fsu-isa-with-signatures.pdf> (дата звернення: 20.10.2024)

28. Рейтинг стійкості банків за підсумками 1 кварталу 2024 р. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/?date=2024-04-01> (дата звернення: 20.10.2024)

29. Рейтинг банків України 2023 URL: <https://uba.top/bank-rating/> (дата звернення: 1.10.2024)
30. Чернишова Л.І., Олейнікова О.О., Бойко А.Е. Формування механізму управління інтелектуальним капіталом банку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 4/3. Doi: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.4\(3\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2020.4(3).5)
31. Ілляшенко С.М. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.
32. Понедільчук Т., Кочубей Т. Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Studia Zarzadzania i Finansow*. 2015. №8. С.67-74. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/146434> (дата звернення: 1.11.2024)
33. Ukraine humanitarian response – key achievements in 2022. ОСНА, 2022. URL: <https://reports.unocha.org/en/country/ukraine/> (дата звернення: 2.11.2024)
34. Investing in Human Capital: The Key to Driving Business Success URL: <https://www.linkedin.com/pulse/investing-human-capital-key-driving-business-success-justin-dile> (дата звернення: 2.11.2024)
35. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №(41). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> (дата звернення: 1.11.2024)
36. Галушка З. Людський капітал економіки України: вплив війни та потенціал післявоєнного відновлення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328(2). С. 100-108. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-15> (дата звернення: 1.11.2024)
37. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. № 2 (23). С. 21-33 URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/2_Kruglov_Tereshchenko_223_2023_21-33.pdf (дата звернення: 1.11.2024)

38. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59> (дата звернення: 2.11.2024)

39. Агафонова М. В. Розвиток людського капіталу в рамках візії національної економічної стратегії на період до 2030 року. *Освітня аналітика України*. 2022. № 3(19). С. 15–25. URL: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-3-15-25> (дата звернення: 3.11.2024)

40. Васильців Т. Г., Мульська О. П., Лупак Р. Л., Бідак В. Я. Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. *Вісник ЛТЕУ. Сер. : економічні науки*. 2022. № 67. С. 43–48. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-esonom/article/view/1146> (дата звернення: 3.11.2024)

41. Трач А. Використання глобалізаційних процесів інтелектуалізації для розвитку людського капіталу України у післявоєнний період. *Молодий вчений*. 2023. № 2(114). С. 121–126. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-2-114-23> (дата звернення: 3.11.2024)

42. Ясінська Т. В. Розвиток людського капіталу як основа соціально-економічного відновлення України. *Освітня аналітика України*. 2022. №2(18). С. 88–98. URL: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-2-88-98> (дата звернення: 3.11.2024)

43. Азьмук Н. А. Трансформація ринку праці в умовах війни: виклики та стратегії відтворення робочої сили. *Вісник економічної науки*. 2022. № 1(42). С. 171–179.

44. Антонюк В. П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. №1(67). С. 110–116.

45. Антонюк В. П. Проблеми формування людського капіталу України в системі освіти та його ризики в реаліях війни. *Вісник економічної науки України*. 2022. №1 (42). С. 161–170. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).161-170](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).161-170) (дата звернення: 3.11.2024)

46. Геєць В М., Близнюк В В., Никифорок О. І. Актуальні аспекти політики соціальної якості в постконфліктній економіці України. *Економіка України*. 2022. №6. С. 3–22. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.06.003> (дата звернення: 3.11.2024)