

**ЧЕРНИШОВА**Лілія Іванівна  
chernishova\_lila@ukr.net**ОЛЕЙНИКОВА**Олена Олексіївна  
ms.oleyna@gmail.com**БОЙКО**Аліна Едуардівна  
al.boyko777@gmail.comк.е.н., доцент, Одеський  
національний політехнічний  
університетстарший викладач, Одеський  
національний політехнічний університетмагістр, Одеський національний  
політехнічний університет

УДК 331.101.262

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ БАНКУ****FORMATION OF THE BANK'S INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT MECHANISM**DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.4\(3\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2020.4(3).5)**CHERNYSHOVA Liliia Ivanivna** – PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Polytechnic University**OLEINIKOVA Olena Oleksiivna** – Senior Lecturer, Odesa National Polytechnic University**BOIKO Alina Eduardivna** – master, Odesa National Polytechnic University

Статтю присвячено розкриттю сутності поняття «інтелектуальний капітал», а також дослідженню структурних компонентів інтелектуального капіталу банку. Обрана тематика є наочною та актуальною для реалій банківського бізнесу, що пояснюється необхідністю якісних змін в бік забезпечення сталого розвитку сучасних кредитних організацій. У статті запропоновано загальну схему механізму управління інтелектуальним капіталом банку, наведені елементи системи стратегічного управління ним та розроблено рекомендації банківському менеджменту щодо ефективного стратегічного управління визначеною стратегічною банківською компонентою.

\* \* \*

Статья посвящена раскрытию сущности понятия «интеллектуальный капитал», а также исследованию структурных компонент интеллектуального капитала банка. Выбранная тематика является насущной и актуальной для реалий банковского бизнеса, что объясняется необходимостью качественных изменений в сторону обеспечения устойчивого развития современных кредитных организаций. В статье предложена общая схема механизма управления интеллектуальным капиталом банка, приведены элементы системы стратегического управления им и разработаны рекомендации банковскому менеджменту относительно эффективного стратегического управления указанной стратегической банковской компонентой.

\* \* \*

The article is devoted to the disclosure of the essence of the concept of "intellectual capital", as well as the study of the structural components of the Bank's intellectual capital. The chosen topic is urgent and relevant to the realities of banking business, which is explained by the need for qualitative changes in the direction of ensuring the sustainable development of modern credit institutions.

The purpose of the paper is to systematize the research of various scientists regarding the interpretation of the scientific category "intellectual capital", improve its structuring and develop a mechanism for managing it in modern economic realities.

The article offers a General scheme of the Bank's intellectual capital management mechanism, provides elements of its strategic management system, and develops recommendations to Bank management on effective strategic management of a certain strategic banking component. It is also noted that in modern banking accounting of our country there are certain shortcomings in the reflection of intellectual capital in the reporting, which significantly complicates the process of monitoring it. To some extent, this is due to the imperfection of determining the value of intangible assets. This approach to managing the intellectual capital of a banking institution will help to identify and solve many internal problems of credit institutions, and its use along with other assets will allow banking organizations to obtain real competitive advantages and ensure a dominant position in the market.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, структурні компоненти інтелектуального капіталу банку, механізм управління, стратегічний розвиток банку

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, структурные компоненты интеллектуального капитала банка, механизм управления, стратегическое развитие банка

**Keywords:** intellectual capital, structural components of the bank's intellectual capital, management mechanism, strategic development of the bank

**ВСТУП**

Розвиток конкурентних позицій сучасних банківських установ багато в чому визначається рівнем інтелектуального капіталу, який до певної межі виступає у ролі носія інтелектуального потенціалу банку та має властивість проявляти дієвий вплив на формування управлінської політики і подальший розвиток банків-

ського бізнесу. Ефективно організовані процеси створення, накопичення, зберігання, поширення і використання інтелектуального капіталу утворюють базу для формування довгострокових конкурентних переваг і підвищення його стійкості. Використання інтелектуальних ресурсів дозволяє підвищити якість персоналу, інформації, нових управлінських технологій

та виробничих інновацій, що є обов'язковою складовою економічної політики сучасної кредитної організації.

Експертні дослідження у країнах ЄС показали, що установи, які лише частково використовують інтелектуальний капітал, отримують у середньому лише 14 % можливого прибутку, ті, що використовують його активно – 39 %, а організації, які інтелектуальний капітал вважають базою свого розвитку – 61 % [1]. І серед основних причин – збільшення ролі інтелектуального капіталу у вартості комерційного банку. Отже, концентрація уваги на інтелектуальному капіталі як генераторі підвищення ринкової вартості банку і визначенні його в якості одного з елементів, що впливають на стратегічну діяльність банку, – це актуальна задача сучасного менеджменту українських кредитних установ.

Накопиченню досвіду стосовно інтелектуального капіталу слід завдячувати таким закордонним науковцям, як Л. Едвінсон, Т. Стюарту, К.-Е. Свейбі, К. Тейлору, Є. Брукінгу та ін. Серед вітчизняних фахівців вагомий внесок у вивчення досліджуваної проблематики зробили А.А. Чухно, В.Д. Базилевич, І.О. Лютий, О.А. Грішнова, В. Геєць, О. Євтух та ін. У своїх роботах вони розглянули різні підходи до визначення поняття інтелектуального капіталу та висунули індивідуальні думки з приводу використання та практичного втілення його в сучасних організаціях. Проте до сьогодні багато аспектів визначеної проблематики залишається дослідженими в недостатньому обсязі.

**МЕТА** роботи – узагальнення теоретичної бази наукової категорії «інтелектуальний капітал», вдосконалення структури інтелектуального капіталу банку та розробка механізму управління ним у сучасних економічних реаліях.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних фахових та профільних видань, різноманітні ресурси Internet. У проведенні досліджень було використано методи узагальнення, аналізу, системного підходу.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Сьогодні інтелектуальний капітал набуває значення стратегічного фактору економічного розвитку в Україні будь-якого сектору економіки, у т.ч. і банківського. З часом на зміцнення конкурентних позицій банку все меншою мірою впливатимуть абсолютні параметри діяльності, такі як частка ринку, обсяг активів, розмір капіталу тощо, а основою конкурентних переваг стануть саме якісні характеристики діяльності, серед яких першочергові позиції займає саме інтелектуальний капітал та стратегічно вірно підібрані людські ресурси. Інтелектуальний капітал має надзвичайно складну сутність та багатовекторність прояву, що визначається механізмом його функціонування.

Необхідність приділення значної уваги питанням стратегічного розвитку інтелектуального капіталу багато в чому пояснюється певними особливостями роботи в банках, до яких можна віднести наступне:

– вузьку предметну спеціалізацію;

– особливі вимоги до інформаційного забезпечення банківської діяльності, спрямовані на якість та оперативність надходження інформації;

– безпосередню залежність діяльності банку від незначних змін у законодавчій сфері;

– переважно індивідуальний характер трудової діяльності;

– особливості формування банківських ресурсів, що у подальшому впливає на ринковий курс банківської установи, її вартість;

– необхідність своєчасного та якісного захисту власних ресурсів від шахрайських посягань тощо.

Розглянувши та проаналізувавши різні підходи до визначення категорії «інтелектуальний капітал», слід зазначити, що кожен науковець вкладає у неї свої елементи, уточнюючи поняття. Безумовно інтелектуальний капітал взаємодіє з різними сферами життя та набуває якісних і функціональних характеристик, властивих тому чи іншому процесу (табл. 1).

Отже, в широкому розумінні інтелектуальний капітал банку – це знання, які можуть бути перетворені на прибуток та оцінені. Конкретніше його можна визначити як суму знань усіх робітників банківської установи, яка забезпечує її конкурентоспроможність, має потенційну цінність (авансовану інтелектуальну вартість), й у процесі свого руху приносить більшу вартість за рахунок додаткової вартості, тобто це ідеї та люди – спеціалісти, які їх створюють. Також інтелектуальний капітал можна розглядати як узагальнюючу характеристику факторів вартості, які не знаходять відображення в балансі, але мають критичне значення для довгострокового успіху компанії [11].

Структуризація визначеного поняття також доволі велика та специфічна. Кожен тип інтелектуального капіталу несе певні функції та передбачає свою специфіку управління. Відповідно у формуванні механізму управління інтелектуальним капіталом банку цю специфіку необхідно враховувати з метою як найефективнішої реалізації таким капіталом своїх функцій. Саме інтелектуальний капітал задає темп та характер оновлення технологій наданих банківських послуг і його продуктів, які потім стають головними конкурентними перевагами на ринку. Складовими частинами інтелектуального капіталу банку є людський капітал, організаційний (або структурний) капітал, ринковий капітал (або клієнтський капітал), кожен з яких може бути позиковим або власним, та інноваційний капітал.

Узагальнена схема структуризації наведена на рис 1.

За успішного розвитку кожної визначеної складової та розробки відповідної політики у цих напрямках можна отримати зростання інтелектуального капіталу у найближчій перспективі. Управління інтелектуальним капіталом банку формує процес, що поєднує його окремі компоненти з реальними активами і один з одним. Приріст інтелектуального капіталу може втілитися у більш ефективне і доцільне використання інших активів. Тому інтелектуальний капітал – це важіль для інших типів капіталу. Він може робити інші типи капіталу більш продуктивними і результативними [12].

Таблиця 1

## Підходи до визначення поняття «інтелектуальний капітал»

[складено за матеріалами 2-10]

Автор	Тлумачення поняття
К. Свейбі	Визначає інтелектуальний капітал як нематеріальні ресурси на основі моделі відомої як моніторинг нематеріальних активів та розрізняє три концепції інтелектуального капіталу: індивідуальні навички; внутрішні та зовнішні структурні одиниці компанії [2].
М.А. Ескіндаров	Інтелектуальний капітал – це система характеристик, що визначають здатність людини, тобто якість робочої сили, тобто працівника підприємства, фірми або корпорації, що створює товар чи послуги, в цілях їх відтворення на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта і їх сукупності [3].
О. Бутнік-Сіверський	Інтелектуальний капітал – це створений або придбаний інтелектуальний продукт, який має вартісну оцінку, об'єктивований та ідентифікований, утримується підприємством для ймовірності одержання прибутку [4].
П. Крайнев	Інтелектуальний капітал – це «... знання, продукт творчих зусиль, розумової, інтелектуальної праці, які оцінені, належать організації, і ... приносять додаткову вартість» [5].
А. Чухно	Інтелектуальний капітал втілений працівниками у вигляді досвіду, знань, навичок, здатності до нововведень, а також інформацією, яка належить компанії [6].
В. Геєць	Інтелектуальний капітал – це, насамперед, люди та знання, якими вони володіють, а також їх навички і все те, що допомагає ефективно їх використовувати; збірне поняття для визначення нематеріальних цінностей, що об'єктивно підвищують ринкову вартість компанії [7].
О. Кендюхов	Інтелектуальний капітал – це капітал, створений людським і/або машинним інтелектом та представлений інтелектуальними ресурсами, здатними створювати нову вартість. ... Інтелектуальний капітал – це засіб створення нової вартості. Інтелектуальні ресурси включають, власне, інтелектуальний капітал, інтелектуальну працю та інтелектуальні продукти, які, в свою чергу, можуть бути використані як засоби виробництва [8].
С. Уоллман, Л. Едвінсон	Інтелектуальний капітал є не тільки сила людського розуму, а й бренд, товарні знаки і активи, які з часом трансформуються в щось більш цінне [9].
О. Грішнова	Інтелектуальний капітал – це інтелектуальна здатність людей у сукупності зі створеними ними матеріальними й нематеріальними засобами, які використовуються у процесі інтелектуальної діяльності людиною індивідуально або в рамках певного колективу і підвищують ефективність праці й доходи [10].

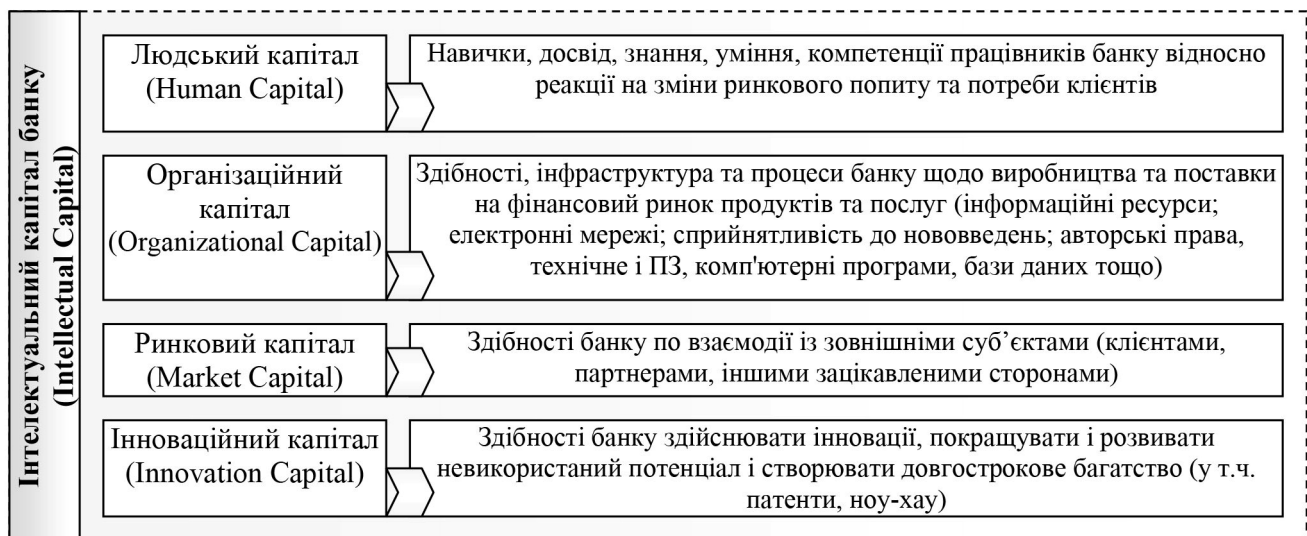


Рис. 1. Структурні категорії інтелектуального капіталу банку

Отже, можна визначити наступні особливості категорії «інтелектуальний капітал банку»:

- в умовах сьогодення інтелектуальний капітал банку визначає головні тенденції економічного зростання кредитної організації;
- формування інтелектуального капіталу вимагає значних витрат;
- інтелектуальний капітал банку у вигляді знань, навичок, досвіду може накопичуватися;
- у міру накопичення інтелектуального капіталу працівника його прибутковість підвищується до певної межі, визначеної верхньою межею активної тру-

дової діяльності (активного трудового віку), а потім різко знижується;

- інвестування в інтелектуальний капітал банку має забезпечувати отримання більш високого доходу власникам капіталу;
- інтелектуальний капітал банку невіддільний від його носія – працівника банку і не є оборотним активом (лише його окремі елементи або придатні для патентування знання можуть бути куплені або продані);
- використання інтелектуального капіталу банку буде завжди контролюватися самим працівником незалежно від джерела інвестицій на його розвиток.

На жаль, в Україні немає прикладів створення ефективної системи управління інтелектуальним капіталом банків, що викликано причинами як макро-, так і мікро-рівня. Слід також зауважити, що в сучасному банківському обліку нашої країни існують певні недоліки у відображенні інтелектуального капіталу у звітності, що значно ускладнює процес його моніторингу. Певною мірою це пов'язано з недосконалістю визначення вартості нематеріальних активів.

Згідно з українськими нормативними актами нематеріальний актив відображають у балансі банку, якщо існує ймовірність отримання майбутніх економічних вигід, пов'язаних з його використанням, і його вартість може бути достовірно визначеною.

З усіх нематеріальних активів для банків найбільш важливими є інтелектуальна власність, включаючи ліцензії, програмні продукти, бренд, інформація про клієнтів тощо, а також гудвіл (ділова репутація).

Створення і розвиток основних принципів складання звітності та управління інтелектуальним капіталом стало одним з пріоритетних проектів урядів низки європейських держав, в яких високо оцінюється роль держави у визначенні типу макроекономічного середовища, в якому організації можуть застосовувати знання для створення нововведень і отримання прибутку. Серед них слід виділити Данію, Швецію, Нідерланди, Ізраїль [12]. Над чим також варто задуматися.

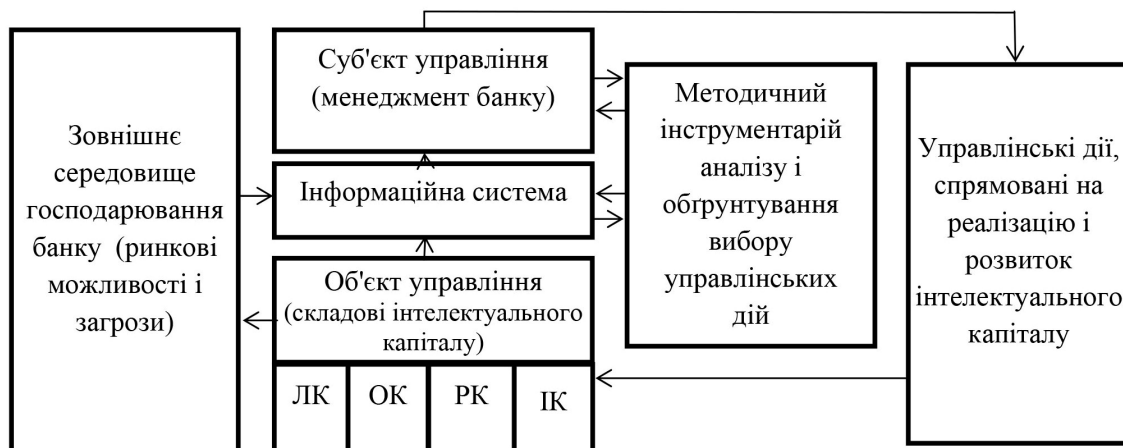
Щоб успішно управляти інтелектуальним капіталом

банківської установи бажано враховувати всі його структурні компоненти за необхідністю використовувати міжнародні методики їх дослідження та розглядати все у динаміці розвитку. Це дозволить ще на етапі планування корегувати управлінські дії. Оцінка інтелектуального капіталу банку необхідна для визначення його ефективності і факторів росту, а також для прийняття рішень про доцільність капіталовкладень у даний ресурс.

Механізм управління інтелектуальним капіталом банку повинен передбачати раціональне поєднання відповідних методів управління, які забезпечать реалізацію функцій інтелектуального капіталу і досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку банку. Виділяються три основні групи методів управління, що застосовуються до інтелектуального капіталу:

- організаційні – чітка організація роботи всіх елементів інтелектуального капіталу;
- економічні – ґрунтуються на базових економічних законах і принципах;
- соціально-психологічні – враховується соціально-психологічне розмаїття елементів управління.

Управління інтелектуальним капіталом банку повинно бути спрямоване на приведення у відповідність внутрішніх можливостей його реалізації і розвитку до зовнішніх, які формуються ринком. Загальна схема механізму управління інтелектуальним капіталом банку наведена на рис. 2.



ЛК – людський капітал, ОК – організаційний (або структурний) капітал,  
РК – ринковий капітал (або клієнтський капітал), ІК – інноваційний капітал

Рис. 2. Схема механізму управління інтелектуальним капіталом банку

Відповідно процедури управління інтелектуальним капіталом банку виконуються у такій послідовності:

Етап 1. Шляхом співставлення характеристик зовнішнього середовища (ринкових можливостей і загроз) і внутрішнього середовища (складових інтелектуального капіталу) визначають можливі напрямки розвитку кредитної установи. Методична база такого аналізу: SWOT-аналіз, матричні методи стратегічного аналізу тощо.

Етап 2. За недостатності однієї зі складових перевіряється технічна і економічна можливість, а також економічна доцільність доведення їх до належного рівня – окремо за елементами інтелектуального капіталу.

Етап 3. Розробляються конкретні заходи стосовно доведення складових елементів інтелектуального капіталу до належного рівня.

Етап 4. Перевіряється результативність реалізації розроблених заходів (управлінських дій) та вносяться необхідні корективи.

Визначена послідовність заходів може циклічно повторюватися.

Головне завдання механізму управління інтелектуальним капіталом банку – забезпечення його розвитку та ефективного використання. Відповідно призначення механізму управління інтелектуальним капіталом повинне закладатися у:

- забезпеченні ефективного функціонування інтелектуального капіталу;
- раціональному використанні всіх видів інтелектуального капіталу банку;
- формуванні системи управління інтелектуальним капіталом банку і забезпеченні її відповідності як

внутрішнім, так і зовнішнім умовам діяльності кредитної установи;

– створенні нормативної бази управління інтелектуальним капіталом з метою обґрунтування прийняття управлінських рішень;

– оптимальному розподілу обов'язків між суб'єктами управління.

Отже, елементи системи стратегічного управління інтелектуальним капіталом банку можуть мати наступний вигляд (рис. 3).



Рис. 3. Елементи системи стратегічного управління інтелектуальним капіталом банку

Наразі, розглядаючи інтелектуальний капітал як елемент банківських стратегічних позицій, неможна не зацентувати увагу на його здатності збільшувати вартість банківської установи, що є надто привабливим для інвесторів та акціонерів. Можливо, навіть те, що він найближчим часом стане вирішальним критерієм оцінювання установ, оскільки тільки за допомогою нього можна відобразити реальну динаміку організаційної стійкості та процесу створення цінностей, оцінити сучасність банківських послуг, які змінюються настільки швидко, що говорити про їх реальну вартість можна лише з огляду на талант працівників, їх відданість справі та якості знарядь праці, які вони використовують.

Отже, для ефективного стратегічного управління інтелектуальним капіталом банківської установи рекомендується:

- провідним менеджерам та акціонерам намагатися збільшувати частку інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу банку;
- приймати відповідні заходи, щоб максимально використовувати це джерело потенційної вартості установи;
- стимулювати професійний розвиток свого персоналу, акцентуючи увагу на творчій індивідуальності;
- не забувати, що інтелектуальний капітал – це майбутнє установи, яке підтримує його стратегічні конкурентоспроможні позиції;
- розробляти заходи щодо збереження інтелектуального капіталу в рамках певної банківської установи (від укладання договорів зі співробітниками про нерозголошення таємниць, використання різних форм матеріального заохочення в їх збереженні до широкого залучення працівників до процесу прийняття рішень, планування та управління діяльністю банку);
- розробляти механізми його захисту, нагромадження, відтворення, використання і збереження;
- використовувати інтелектуальний капітал як основу для проведення вимірювань як на рівні стратегічного управління, так і на операційному рівні, визначаючи сфери, в яких необхідне поліпшення (сучасна система оцінки ефективності діяльності).

Визначений підхід до управління банківським бізнесом сприятиме виявленню та вирішенню багатьох внутрішніх проблем, які іноді не завжди очевидні з динаміки балансових показників, а використання інтелектуального капіталу поряд з іншими активами дозволить кредитним організаціям одержувати реальні конкурентні переваги, що забезпечить домінуюче ста-

новище на ринку.

## ВИСНОВКИ

Ефективне управління інтелектуальним капіталом банку потребує системного, комплексного підходу та розвинутої системи управління, яка виступає у вигляді реально існуючої структури. Тільки побудова повномасштабної системи оцінки та механізму управління інтелектуальним капіталом банку призведе до практичної реалізації функцій управління та максимізації цінності кредитної установи.

### Список використаних джерел

1. Влияние интеллектуального капитала на стоимость компании в реалиях украинского рынка. URL: <http://www.averti.com.ua/novosti/vliyanie-intellektualnogo-kapitala-na-stoimost-kompanii-v-realiyah-ukrainskogo-ryinka.html>
2. Jarugowa A. Rachunkowosc i zarzadzanie kapitałem intelektualnym. Gdańsk, ODDK/J&Fjalkowska, 2002. 116 p.
3. Зеліско І.М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств: монографія. Київ, 2015. 280 с.
4. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект. Інтелектуальний капітал. 2002. № 1. С. 16-27.
5. Крайнев П. Стратегічне управління активами інтелектуальної власності. Інтелектуальний капітал. 2004. № 3. С. 18-25.
6. Чухно А. Интеллектуальный капитал: сущность, формы и закономерности развития. Экономика Украины. 2002. № 11. С. 48-55.
7. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / за ред. В.М. Гейця. К.: Ін-т економ. прогнозів. Фенікс, 2003. 1008 с.
8. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія. Донецьк: ДонУЕП. 2008. 359 с.
9. Edvinsson L. Kapital intelektualny. Warszawa, PW. 2001. 120 с.
10. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: Зб. наук. праць. 2014. №1(7). С. 34-42.
11. Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. М.: Альпина Бизнес Букс. 2005. 304 с.
12. Склярєнко В.В., Шубаєв С.В. Интеллектуальный капитал банка. Северо-западный банковский журнал. 2008. № 10. С. 52-54.

### References

1. The impact of intellectual capital on the company's value in the Ukrainian market. URL: <http://www.averti.com.ua/novosti/vliyanie-intellektualnogo-kapitala-na-stoimost->

*kompanii-v-realiyah-ukrainskogo-ryinka.html (in Russian)*

2. Jarugowa A. *Rachunkowosc i zarzadzanie kapitałem intelektualnym*. Gdańsk, ODDK/J& Fijalkowska, 2002. 116 p.

3. Zelisko I.M., Ponomarenko H.Y. *Enterprise intellectual capital management: monograph*. Kyiv, 2015. 280 p. (in Ukrainian)

4. Butnik-Seversky O.B. *Intellectual capital: a theoretical aspect*. *Intellectual capital*. 2002. № 1. pp. 16-27 (in Ukrainian)

5. Krainiev P. *Strategic management of intellectual property assets*. *Intellectual capital*. 2004. № 3. pp. 18-25 (in Ukrainian)

6. Chukhno A. *Intellectual capital: essence, forms and patterns of development*. *Economy of Ukraine*. 2002. № 11. pp 48-55 (in Russian)

7. *Ukraine's economy: long-term strategy and policy development* / ed. V.M. Heits. Kyiv: Inst. of ekonom. prognostic.

*Phoenix*, 2003. 1008 p. (in Ukrainian)

8. Kendiukhov O.V. *Effective management of intellectual capital: monograph*. Donetsk: Donuep, 2008. 359 p. (in Ukrainian)

9. Edvinsson L. *Kapital intelektualny*. Warszawa, PW. 2001. 120 p.

10. Hrishnova O.A. *Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interrelation, estimation, directions of development. Socio-labor relations: theory and practice: Coll. of scien. works*. 2014. № 1(7). pp. 34-42. (in Ukrainian)

11. Nikonova I.A., Shamgunov R.N. *Strategy and cost of a commercial Bank*. Moscow: Alpina Business books. 2005. 304 p. (in Russian)

12. Sklyarenko V.V., Shubaev S.V. *Intellectual capital of the Bank*. *North-Western banking magazine*. 2008. № 10. pp. 52-54 (in Ukrainian)