

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка

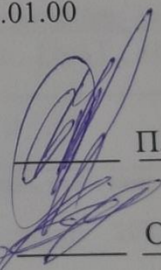
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

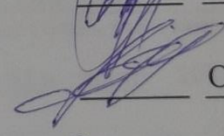
на тему: Оцінювання та регулювання систем краудфандингу інтелектуального капіталу банку (за матеріалами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», м. Хмельницький)

ДРУПЕП. 021176.01.01.00

Виконав: студент 2 курсу група УПЕПмз-21-1

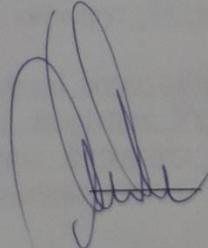
  
П. В. Боднар

Керівник  
канд. екон. наук, доц.

  
О. В. Кошонько

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
д-р екон. наук, проф.

  
М. Д. Ведерніков

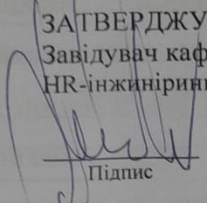
\_\_\_\_\_ 2022 р.

2022

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
 Кафедра Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
 Освітній рівень магістр  
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
 Шифр і назва  
 Спеціальність 051 Економіка  
 Шифр і назва  
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці  
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідувач кафедри  
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці

  
 Підпис Ведерніков М.Д.  
 Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2022 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Боднар Павло Володимирович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проєкту (роботи): «Оцінювання та регулювання систем краудфандингу інтелектуального капіталу банку (за матеріалами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», м. Хмельницький)»

керівник проєкту (роботи) Кошонько О.В., к.е.н., доц.  
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від « 01 » липня 2022 р. № 83

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали банку: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, кодекс про корпоративне управління, статут.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади краудфандингу інтелектуального капіталу. У другому розділі наведено аналіз фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» та розглянуто сучасний стан впровадження фінансових технологій у банківському секторі. Третій розділ присвячено удосконаленню системи управління інтелектуальним капіталом банку та здійснено його оцінку на ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

### АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Оцінювання та регулювання систем краудфандингу інтелектуального капіталу банку (за матеріалами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. УПЕПмз-21-1 Боднар П.В., керівник Кошонько О.В., канд. екон. наук, доц.

Обсяг 113 с., 14 рис., 15 табл., 4 додатка, 126 джерел.

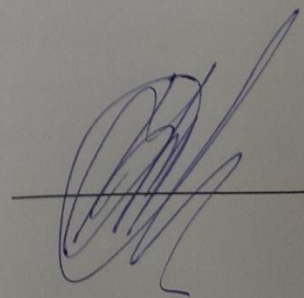
Ключові слова: краудфандинг, фінтех, банківська установа, інтелектуальний капітал, фінансові інвестиції.

Метою дипломної роботи є поглиблення теоретичних та прикладних засад щодо сутності краудфандингових систем інтелектуального капіталу, оцінювання існуючої системи та внесення пропозицій щодо її удосконалення на прикладі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

Об'єктом дослідження є процес оцінювання та регулювання систем краудфандингу інтелектуального капіталу в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

У першому розділі розкрито економічну сутність краудфандингової системи та її роль у ефективності залучення та використання інтелектуального капіталу банківської установи. Другий розділ присвячено аналізу фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», здійснено оцінку інтелектуального капіталу банку, визначено роль краудфандингу в діяльності установи. У третьому розділі здійснено удосконалення методичного підходу до оцінювання інтелектуального капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», запропоновано напрями удосконалення системи управління інтелектуальним капіталом банку.

П.В. Боднар



## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні засади функціонування краудфінансingu інтелектуального капіталу банківської установи .....	8
1.1 Економічна характеристика сутності краудфінансingu та інтелектуального капіталу банку .....	8
1.2 Перспективи правового регулювання краудфінансingu в Україні.....	25
1.3 Методичні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу банку .....	32
Висновки до розділу 1.....	45
2 Аналіз виробничо-господарської та кредитної діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».....	46
2.1 Сучасний стан впровадження фінансових технологій у банківському секторі економіки.....	46
2.2 Характеристика фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» протягом 2019-2021 роки .....	58
2.3 Аналіз кредитної діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» протягом 2019-2021 років.....	64
Висновки до розділу 2.....	70
3 Напрями удосконалення системи управління інтелектуальним капіталом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».....	72
3.1 . Оцінка інтелектуального капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».....	72
3.2 Розробка заходів підвищення інтелектуального капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».....	78
3.3 Використання фінансових технологій для покращення діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» .....	88
Висновки до розділу 3.....	97
Висновки.....	98
Перелік джерел посилання.....	100
Додатки.....	113

## ВСТУП

Сучасні глобалізаційні процеси та конкурентне середовище зумовлюють необхідність переведення економіки України на інноваційний шлях розвитку, що вимагає значних фінансових ресурсів. Без застосування новітніх інструментів фінансово-інвестиційної системи неможливими є як покращення стану підприємницької активності, так і реалізація інноваційних, соціальних та бізнес-проектів у вітчизняних економічних реаліях. У розвинених країнах світу краудфандинг вже зарекомендував себе як інноваційний високотехнологічний фінансовий інструмент для акумулювання коштів з метою реалізації проектів та підтримки стартапів. Цей метод фінансування має низку переваг, проте його застосування на теренах України є дещо обмеженим у зв'язку із певними технологічними, економічними та соціальними бар'єрами. Існування цих проблемних аспектів зумовлює необхідність детального дослідження поняття «краудфандинг», його особливостей і умов функціонування [44].

Загалом розвиток суб'єктів економічної діяльності залежить від багатьох чинників, де важливе місце займає залучення фінансових ресурсів для розвитку інноваційних сфер економіки. Внаслідок розвитку інформаційних технологій створюються нові форми фінансування, які базуються на громадській участі. Потенційними інвесторами можуть бути пересічні громадяни, проте через складну економічну ситуацію, брак коштів та ризикованість, вони поки що утримуються від інвестування. Розуміння того, що самофінансування є актуальним способом пошуку ресурсів для власного розвитку компанії зумовлює розвиток краудфандингу, який на сьогодні потребує активізації свого розвитку в нашій країні [44].

На сьогоднішній день вітчизняними науковцями в розрізі їх досліджень приділено значну увагу питанню фінансування інноваційних проектів, однак такий метод акумуляції капіталу, як краудфандинг із використанням краудфандингових платформ залишається недостатньо вивченим та потребує

подальшого дослідження. Так, проблемні питання поширення та законодавчого закріплення краудфандингу в Україні відображені в дослідженнях небагатьох українських фахівців, зокрема І. Васильчук, О. Марченко, В. Артамонов, Н. Гончарук, Ю. Петрушенко та ін. Серед зарубіжних вчених дослідженню краудфандингу як альтернативного джерела фінансування значну увагу приділяли насамперед П. Беллефлемм, С. Вевен, Т. Ламберт, А. Лей, Д. Мак-Квейл, Т. Сівердсен, Б. Сімерінг, Й. Хемер, А. Швенсбахер, А. Счвієнбачер та ін.

Отже, враховуючи наявність наукових досліджень щодо наявності, адаптації та поширення краудфандингу в Україні залишається не вирішеним питання застосування сучасних форм ефективного залучення фінансових інвестицій у розвиток інноваційних банківських стартап-проектів, а також окремі питання щодо доцільності використання альтернативних методів фінансування, таких як краудфандингові платформи у взаємодії зі співпрацею фінтех-компаніями. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у напрямі фінансування стартапів із використанням сучасних методів залучення коштів, залишаються не до кінця дослідженими окремі питання щодо методів залучення інвестицій для успішного розвитку інноваційних проектів. Вищезазначені проблемні аспекти обумовили мету дослідження.

Метою дипломної роботи є поглиблення теоретичних та прикладних засад щодо сутності краудфандингових систем інтелектуального капіталу, оцінювання існуючої системи та внесення пропозицій щодо її удосконалення на прикладі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- систематизувати і розвинути поняттєво-категоріальний апарат інтелектуального капіталу та краудфандингу;
- розглянути основні тенденції розвитку фінансових технологій;
- вивчити інституційно-правовий апарат краудфандингової діяльності;
- оцінити рівень інтелектуального капіталу банківської установи;

– розробити комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління інтелектуальним капіталом банківської установи.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання та регулювання систем краудфандингу інтелектуального капіталу в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки та регулювання системи розвитку інтелектуального капіталу в банківських установах.

Методи дослідження. Для вирішення завдань, поставлених у дипломному дослідженні, використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження, що дало змогу системно розв'язати проблему оцінки якості корпоративного управління в банківських установах. Так, у роботі використано такі методи дослідження: узагальнення, порівняння та систематизації; системно-аналітичний метод; метод статистичного аналізу; розрахунково-аналітичні методи; кореляційного аналізу; графічний.

**Структура й обсяг роботи.** Дипломна робота загальним обсягом 113 сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 126 найменувань, 4 додатків. Обсяг основного тексту дипломної роботи становить 90 сторінок, включаючи 15 таблиць, 14 рисунків.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРАУДФАНДИНГУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

## **1.1 Економічна характеристика сутності краудфандингу та інтелектуального капіталу**

Останнім часом багато уваги науковцями приділяється розвитку інтелектуального капіталу за різними напрямками. При цьому зміст самої категорії «інтелектуальний капітал» подається частіше у відриві з сферою інтелектуальної власності, що призводить до неоднозначного розуміння пов'язаних з ним розвитком інтелектуального капіталу, трансформації [29].

Частіше інтелектуальний що призводить інноваційного менеджменту, участі людського процесів інтелектуалізації, капіталізації та традиційно розглядають з позиції мислення, пізнання, особливо до його капітал філософської категорії, як здатність до вищих теоретичних рівнів, що властиво інтелекту по відношенню до розгляду окремих управлінських завдань на різних її рівнях, або як міждисциплінарний підхід до вирішення проблем тощо [71]. По відношенню до капіталу, в цьому випадку, інтелектуальний капітал розглядається як накопичення наукових, теоретичних і практичних знань людства, суспільства про відповідні дії, процеси, проблеми вирішення. Інтелектуальний капітал розглядається і як категоріальна структура мислення, яка формується на базі суспільного пізнання в процесі удосконалення, пошуку нового на основі універсальних форм мислення. Він також розглядається і як система знань, яка базується на системному характері людського мислення, з метою оперувати ними (знаннями) діалектично, тобто як взаємопов'язаними, рухливими, суперечливими, такими, що переходять одна в одну або узагальнюються, викристалізовуються, стверджуються [71]. Але при цьому інтелектуальний капітал не розглядається як авансована вартість інвестора в інноваційний розвиток виробничого процесу, де саме розкривається економіко-правова природа походження інтелектуального капіталу, що наближує до

практики руху капіталу, складовою якого є інтелектуальний капітал. Саме означене, спонукало автора цієї статті здійснити теоретико-методологічний екскурс з метою узагальнення найбільш поширених поглядів науковців та спрямувати наукову думку в напрямку дослідження вартісної природи інтелектуального капіталу та його складників. При цьому виділяючи по тексту термінологічний апарат, який найбільш поширено використовується в сфері інтелектуальної власності та не наводячи відповідну статистику, враховуючи обмеження розміру цієї статті. Це також сприятиме розкриттю процесу комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності.

Доцільно розглянути окремі найбільш поширені підходи до визначення та змісту економіко-правовою категорії «інтелектуальний капітал», що має значення для розуміння розвитку інтелектуального капіталу в умовах ринкових відносин з позиції здійснення процесів інтелектуалізації, капіталізації та трансформації [50].

Зважаючи на класифікацію видів інтелектуального капіталу за різними ознаками, зазначає науковець Г.О. Житченко, доцільно розглядати інтелектуальний капітал також із загальних позицій, з позиції філософської категорії і з позиції конкретної науки - як економічну категорію. З позиції філософської категорії інтелектуальний капітал розглядається як здатність до мислення, пізнання, особливо до його вищих теоретичних рівнів, що властиво інтелекту. Стосовно ж капіталу інтелектуальний капітал розглядається як накопичення наукових, теоретичних і практичних знань людства, суспільства про відповідні дії, процеси, проблеми, вирішення [28, с. 258]. На наш погляд, розгляд терміну «інтелектуальний капітал» як економічна категорія в сучасних умовах сьогодення є обмеженим, враховуючи що це за змістом економіко-правова категорія, з якою пов'язують майнові права інтелектуальної власності, правові та економічні відносини в процесі комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності у складі нематеріальних активів, що свідчить про рух інтелектуального капіталу.

Інтелектуальний капітал, акцентує увагу О.М. Ковальнової у своїй статті

«Інтелектуальний капітал - важлива складова капіталу підприємства», - нове поняття. Іноді поняття «інтелектуальний капітал», справедливо зауважує О.М. Ковальової, ототожнюють з поняттям «людський капітал». Історично першим з'явилося поняття «людського капіталу», яке ввів А. Маршал, який під розумінням капіталу взагалі розумів саме людський капітал, як «освіту, фахову підготовку, навички та здібності» [41]. Термін «людський капітал» вперше з'явився в працях Теодора Шульца, який відмічав, що добробут бідних людей залежить не від землі, техніки або їх зусиль, а від знань. Він назвав цей якісний аспект економіки «людським капіталом» [118]. Т. Шульц доводив, що в людський капітал, як в любий капітал можна здійснювати інвестиції. Як зазначає вчений у статті «Investment in Human Capital», «відмова розглядати людські ресурси як форму капіталу, як вироблені засоби виробництва, як результат інвестицій, сприяла збереженню класичного поняття праці, як можливості робити ручну роботу, що потребує небагато знань і навичок, можливостей, якою відповідно до цього поняття робочі наділені приблизно однаково» [118, с. 3]. Т. Шульц стверджував, що людський капітал - це форма капіталу, через те, що слугує джерелом майбутніх заробків або майбутніх задоволень. А людським він становиться тому, що він є складовою частиною людини. Т. Шульц обґрунтував необхідність здійснення інвестицій в навчання та освіту, що сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці працівників і, відповідно, збільшенню добробуту суспільства [118]. За оцінками Т. Шульца, з виробленого в суспільстві валового продукту на накопичення людського капіталу використовується вже не % частини, як це впливало з більшості теорій відтворення ХХ ст., а % його загального розміру [118].

Мікроекономічний фундамент теорії людського капіталу був закладений лауреатом Нобелівської премії (1992 р.) Гаррі-Стенлі Беккером, який теоретично довів, що людський капітал є економічна категорія; виділив спеціальні та загальні інвестиції в людину; здійснив статистичний розрахунок економічної ефективності освіти; виконав перехід до загальних показників, що охоплюють весь життєвий цикл людини; виділив інвестиційні складові у

поведінці агентів на ринку праці; ввів поняття «спеціальний людський капітал», який впливає на заповнення вакансій робочих місць і внутрішнього пересування за службою; отримав кількісні оцінки рентабельності вкладів в людину і порівняв їх з фактичною рентабельністю фірм США, що дозволило конкретизувати та розширити представлення інвестицій в людський капітал (у США в 60-і роки ХХ ст. рентабельність освіти на 10-15% перевищувала рентабельність інших видів комерційної діяльності); обґрунтував необхідність визнання людського часу як ключового економічного ресурсу; пояснив структуру розподілу особистих доходів вікової динаміки заробітків, нерівності в оплаті чоловічої і жіночої праці тощо [87].

Термін «інтелектуальний капітал» ввів Дж. Гелбрейт в 1969 р., тобто в період панування індустріальної та зародження постіндустріальної економіки. Але більшої розповсюдженості це поняття набуло тільки з 90-х років ХХ ст., що пов'язано з переходом людства до інформаційної економіки [41]. Під інтелектуальним капіталом більшість сучасних вчених, підсумовує на увазі здатність створювати нову вартість та інтелектуальних продуктів. І далі науковець інтелектуальний капітал має такі види: людський, соціальний [41]. Тут науковець додержуючись зазначених видів інтелектуального капіталу та їх узагальнення, віддаляючись від правової природи майнових прав інтелектуальної власності, де «нова вартість інтелектуальних ресурсів» є результат процесу залучення високого рівня фахівців до створення нової інтелектуальної власності, які і є інтелектуальними ресурсами, а результат їх інтелектуальної праці є «інтелектуальними продуктами». Зазначене не узгоджується з наведеними видами інтелектуального капіталу.

Категорія «інтелектуальний капітал», справедливо акцентує Т. В. Понедільчук, є відносно новим поняттям, тому в економічній літературі немає узгодженості у визначенні цієї категорії [63]. Дане поняття іноді ототожнюють з людським капіталом, людськими ресурсами, інтелектуальною власністю, інтелектуальними активами, що значно ширше по відношенню до позиції О.М. Ковальової. Генезис самого виразу не є однозначним. За словами С. Казевич

[104], елементи всіх концепцій інтелектуального капіталу можуть бути знайдені в публікації Дж. Ріка (1834 рік) під назвою «Соціологічна теорія капіталу» [110, 65]. Е. Чемберлін, теж вивчав вплив ресурсів категорії інтелектуального капіталу, що знаходяться у власності компанії, на конкурентоспроможність і прибуток підприємства [110, 111].

Більшість існуючих думок зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів щодо визначення інтелектуального капіталу, зазначає Т. В. Понедільчук [63], можна поділити на дві основні групи:

- 1) інтелектуальний капітал ототожнюється тільки з людським фактором;
- 2) інтелектуальний капітал - це розширена система, процеси і структура якої представлені пошуком оптимальної інтелектуальної ефективності і відносин між колегами.

Перший напрямок, зазначає Т. В. Понедільчук, було виокремлено, В.Л. Хадсоном, який визначив людський інтелектуальний капітал як комбінацію генетичної спадщини, художньої освіти, досвіду, ставлення до життя і бізнесу [98, с. 46]. Інший автор А. Уорд, погляд якого відноситься до другого напрямку, вважає, що інтелектуальний капітал це сума «острівців знань», існуючих в межах однієї компанії [98, с.58], і завданням менеджерів є повністю координувати знання працівників з метою побудови економічної стратегії компанії. Як бачимо за змістом тут інтелектуальний капітал науковцями розмивається людськими факторами або відносинам між колегами, що далеко від майнових прав інтелектуальної власності. Домінує функція людської поведінки та їх відносин.

На наш погляд, можна підтримати зауваження Г.О. Житченко у її теоретичній статті «Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал»» [28, с. 256], що існує багато трактувань терміну «інтелектуальний капітал» різними авторами, які наочно науковцем представлені у табл. 1.1, які найбільш поширені.

Таблиця 1.1 - Поняття категорії «інтелектуальний капітал»

Автор	Визначення
Е. Брукінг	Інтелектуальний капітал - це термін для позначення нематеріальних активів, без яких компанія не може існувати, посилюючи конкурентні переваги. Складовими частинами є людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні й ринкові активи.
О. Бутнік-Сіверський	Інтелектуальний капітал - це створений або придбаний інтелектуальний продукт, який має вартісну оцінку, об'єктивований та ідентифікований (відокремлений від підприємства), утримується підприємством (суб'єктом господарювання) з метою ймовірності одержання прибутку (додаткової вартості).
М. Ескіндаров	Інтелектуальний капітал - це система характеристик, що визначають здатність людини, тобто якість робочої сили індивідуума, сукупного працівника підприємства, фірми, корпорації, країни, що створює товар, послуги, додатковий продукт для їх відтворення на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта, їх сукупності.
В. Іноземцев	Інтелектуальний капітал являє собою щось на зразок «колективного мозку», що акумулює наукові й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі й імідж фірми.
О. Кендюхов	В інтелектуальному капіталі вбачаються інтелектуальні ресурси: «інтелектуальний капітал - це здатні створювати вартісні підприємства, представлені людським і машинним інтелектами, а також інтелектуальними продуктами, створеними самостійно або залученими як засоби створення нової вартості».
Б. Леонтьєв	Розглядає інтелектуальний капітал як вартість сукупності наявних у нього інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, його природні та набуті інтелектуальні здібності та навички, а також накопичені ним бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами.
О. Стрижак	Під інтелектуальним капіталом підприємства розуміє «сукупність здібностей та знань, які мають економічну цінність і використовуються у виробничій системі, орієнтована на задоволення потреб суспільства з метою створення інноваційного потенціалу та одержання доходу».
Г. Стюарт	Інтелектуальний капітал - це невидимі активи, знання, базисна компетенція, стратегічні активи, базисні можливості, невліпові ресурси, організаційна пам'ять.

Джерело: сформовано за [10; 28; 91; 96-101]

Одночасно, Г.О. Житченко [28, с. 257] висловлює і свою думку щодо трактування терміну «інтелектуальний капітал», як «сума знань, досвід, професійна підготовка та інтуїція всіх працівників підприємства, установи (або

держави). До цього слід додати напрацьовані людські зв'язки, інформацію у вигляді баз даних, комп'ютерну мережу, що миттєво опрацьовує і передає інформацію всім працівникам відповідної структури тощо, завдяки чому вдається швидко й адекватно реагувати на зміни». Як бачимо автор додержується соціально-економічного та філософського підходу або змішаної точки зору щодо трактування терміну «інтелектуальний капітал», не враховуючи вартісну складову майнових прав інтелектуальної власності, як нематеріальний актив та трансформаційні зміни в процесі його перетворення в інноваційну продукцію в науковій сфері та в інноваційну продукцію в виробничій сфері діяльності [28, с. 257].

Найбільш поглиблене та ґрунтовне дослідження щодо підходу до трактування змісту категорії «інтелектуальний капітал», що приваблює поглибленим узагальненням наукової думки, здійснено науковцем О. М. Собко в її монографії «Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація-функціонування- розвиток» (2014 р.), де досліджено прагматизм економічної діагностики інтелектуального капіталу підприємства в умовах нової парадигми, окреслено пріоритети розвитку інтелектуального капіталу підприємства в умовах економіки знань та запропоновано оптимальні напрями функціонування міжсекторного партнерства та оцінено його вплив на формування соціального капіталу [71, с. 5].

Не поглиблюючись у наукову дискусію в цій монографії, яку здійснює О. М. Собко, науковець справедливо підсумовує, що в наукових підходах до дефініції інтелектуального капіталу можемо виділити використання прикметників «невидимий», «нематеріальний», «інтелектуальний» та іменників «активи», «вартість», «капітал», що знайшло своє відображення у таких термінах, як «невидимі активи», «нематеріальні активи», «інтелектуальні активи», «капітал знань», «інтелектуальний капітал». Відтак, зауважує О. М. Собко, характерною ознакою використання цих термінів є їх галузева приналежність, зокрема, у сфері бухгалтерського обліку найбільшого використання набув термін «нематеріальні цінності»; у сфері економіки та

управління - «капітал знань» та «інтелектуальний капітал». Отже, основним завданням сучасної науки, зазначає О. М. Собко, є напрацювання єдиного термінологічного поля та окреслення критеріїв класифікації поняття «інтелектуальний капітал підприємства», що суттєво ускладнюється можливістю його фізичного чи фінансового виміру, а також методології оцінки [71, с. 34-35]. Як бачимо, в теоретичному плані науковець розширюючи термінологічний апарат з позиції галузевої приналежності невілює змістовну наповненість категорії «інтелектуальний капітал», доповнюючи різними особливостями з різних сфер управлінської, економічної, маркетингової та іншої діяльності або підтримуючи та доповнюючи класичні підходи науковців, які традиційно стали визнаними без поглибленого дослідження предметності даної категорії.

Найбільш поширеним в теорії інтелектуального капіталу науковці розглядають його за формою - основні елементи, які визначають структуру вказаного терміну. В рамках наявних у науці теорій інтелектуального капіталу, зазначає О. М. Собко у своїй монографії, вчені виділяють людський капітал, структурний капітал, організаційний капітал і соціальний капітал. При цьому вважається, що людський капітал включає персонал підприємства та його контрагентів - постачальників, споживачів; організаційний капітал формують об'єкти промислової власності (товарні знаки, промислові зразки, винаходи, корисні моделі), об'єкти інтелектуальної власності (програмне забезпечення, банки і бази даних), інноваційний капітал і соціальний капітал (організаційна культура, менеджерські якості та комунікаційні здібності). Однак, на думку О. М. Собко, розглядаючи інтелектуальний капітал підприємства у загальному вигляді, доцільно виділити колективний інтелектуальний капітал (перебуває у власності підприємства) та індивідуальний інтелектуальний капітал (власниками є наймані працівники, його безпосередні носії) [71, с. 82].

Поглиблюючи свій підхід, О. М. Собко вважає, що основні форми розвитку інтелектуального капіталу знаходяться у межах кожного зі складових елементів, простежується створення «інтелігентних підприємств», які

характеризуються високим рівнем інноваційності та еластичності - здатністю швидко пристосовуватися до змін оточення. Серед сучасних форм розвитку інтелектуального капіталу підприємств, на думку О. М. Собко, є: налагодженість перманентного навчання (тривалість визначається протягом усього життя), підвищення кваліфікації (досвіду, вмінь, навичок) кожного працівника підприємства для підвищення свого IQ в рамках процесу як групового навчання (наприклад, симуляційні методики, які налаштовані на удосконалення груп через проведення тренінгів, використання методів навчання в позаробочий час «off-the-job», проведення семінарів), так й індивідуального самонавчання (наприклад, за методикою індивідуального вдосконалення працівників відомою під назвою «Тренування» («Coaching»); розширення використання переваг інформаційних технологій для отримання доданої вартості на базі індивідуальних і колективних знань, які є в розпорядженні суб'єкта господарювання; формування інноваційної організаційної культури на підприємстві [71, с. 82-83]. Таким чином, з нашої позиції, тут все ж домінує у науковця, це створення «інтелігентних підприємств, так як це більше відноситься до створення інтелектуального середовища, спрямованого на розробку новацій та їх опанування.

Узагальнюючи, О. М. Собко, представляє власну дефініцію терміну - інтелектуальний капітал підприємства, як сукупність економічних відносин, які виникають між підприємцями та найманими працівниками-власниками індивідуального інтелектуального капіталу щодо пошуку, перетворення, збагачення, дифузії (поширення) і використання знань, генерованих інтелектом, а також розподілу та перерозподілу створеної доданої вартості, що позитивно динамізує процес капіталізації підприємства [71, с. 83-84]. Таке визначення О. М. Собко, більш ґрунтовне по відношенню до інших зазначених вище думок науковців щодо виділених ключових слів, але загальна позиція науковця, знаходиться у протиріччі саме з механізмом комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності по відношенню до «індивідуального інтелектуального капіталу», за яким найманий працівник-власник продає не

інтелектуальний капітал, а право інтелектуальної власності на результат індивідуальної творчої праці, який трансформується в процесі руху промислового капіталу та на кінцевій стадії приносить додану вартість (прибуток), який відповідно до договору між підприємцем та найманим працівником-власником результату індивідуальної творчої праці отримує відповідну винагороду [71, с. 83-84].

У загальному вигляді, «краудфандинг» (від англ. crowdfunding, crowd – «натовп», funding – «фінансування») - це засіб залучення коштів за допомогою натовпу, що передбачає колективну співпрацю людей, які добровільно надають свої гроші або інші ресурси, як правило, через Інтернет-платформи. Він стає все більш популярним способом взаємозв'язку підприємців, які потребують фінансування, з інвесторами, переважно роздрібними, котрі в пошуках різних форм прибутку, або мають на меті некомерційні цілі. Варто зауважити, що термін «краудфандинг» вперше надруковано лише у 2006 р. Саме тому доцільним є додавання до визначення способу залучення коштів, а саме використання соціальних мереж або спеціальних краудфандингових платформ. Науковці вважають, що саме тому варто використовувати лише вузьке визначення концепції краудфандингу в залежності від сфери його використання і залишати можливість для подальшого розвитку даного поняття [44, с. 144].

Так, А. Швієнбахер і Б. Ларральд визначають краудфандинг як «відкритий виклик, в основному через Інтернет, до надання фінансових ресурсів або у вигляді пожертвувань, або в обмін на певну винагороду і /або на право голосу в цілях підтримки ініціатив для конкретних цілей» [119]. Згідно визначення В. Купусвами поняття «краудфандинг» передбачає збір внесків від значної кількості споживачів-інвесторів протягом певного періоду часу (як правило, кілька тижнів) з метою фінансування підприємцями своїх творчих ідей [96]. Часто термін «краудфандинг» застосовують як синонім поняттю «фандрайзинг», що вимагає детальнішого аналізу відмінностей між цими поняттями. Слід зазначити, що існують десятки трактувань поняття «фандрайзинг» в науковій літературі та у роботах практиків, усі вони мають

певні відмінності та доповнюють один одного. Найбільш повно, на нашу думку, розкриває досліджувану категорію трактування Чернявської О.В., відповідно до якого під поняттям «фандрайзинг» доцільно розуміти професійну діяльність, яка полягає у зборі фінансових та інших видів ресурсів з різноманітних джерел для здійснення соціально важливих та інших неприбуткових проєктів, що вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора [44].

Суб'єктами фандрайзингу є неприбуткові організації (НПО), які займаються пошуком джерел фінансування та збором коштів для реалізації проєктів [85]. Формами фандрайзингу традиційно є: написання грантів, пошук донорів, благодійні події, прямий маркетинг та засоби масмедіа маркетингу. Форми залучення коштів за допомогою фандрайзингу вимагають великих інвестицій часу, особливо для побудови та розвитку зв'язків з приватними чи корпоративними донорами, які мають великі капітали. Для деяких із цих методів потрібна також значна кількість знань [44]. Для фандрайзингу найчастіше використовуються прямий маркетинг та масмаркетинг як більш життєздатні варіанти короткострокової кампанії. Проте вони вимагають фінансових вкладень, так як будь-яке оголошення в журналах, газеті, на радіо чи телебаченні є платними. Засоби прямого маркетингу є дешевшими, ніж засоби масового маркетингу, і зазвичай включають е-мейл розсилку, рекламні листівки, тощо.

Спочатку фандрайзинг був традиційним оффлайновим способом залучення коштів, а краудфандинг став продовженням фандрайзингу з «онлайнним» аспектом, тобто в мережі Інтернет, та підтримкою соціальних медіа в розвитку кампаній проєктів. В Україні, як і в деяких інших пострадянських країнах, фандрайзинг почав застосовуватися на початку 90-х рр. разом із появою та стрімким розвитком некомерційних організацій, діяльність яких націлена на вирішення соціально важливих завдань. Таке фінансове співробітництво некомерційного сектора і бізнесу широко поширене при вирішенні проблем у соціальній сфері, науці, освіті, культурі. Основною

організаційно-правовою формою фандрайзингу є приватні благодійні та державні фонди. Такі фонди мають вузьку спрямованість, обмежене коло грантоотримувачів і, як правило, їх програми не виходять за межі країни [44].

Зазначимо, що завдяки демократизації технології, різниця між фандрайзингом і краудфандингом стає трохи розмитою. Найбільша різниця полягає в тому, що фандрайзинг завжди є неприбутковим, тим часом краудфандинг може бути як неприбутковим, так і прибутковим. Дослідженням сутності поняття та тенденцій розвитку краудфандингу займалось багато науковців. До прикладу, Б. Хелен і К. Єйзенхарт досліджували розвиток стратегічної співпраці між організаціями, що ініціюють проекти і спільнотами, що зацікавлені в їх реалізації [23]. Дослідження К. Міллер та співавторів здійснювалось для аналізування впливу представників спільноти, що виконують роль промоутерів проекту [28]. Дж. Лернер аналізував переваги та недоліки традиційних методів отримання необхідного фінансування для реалізації проектів соціально-економічного розвитку [27]. Е. Моллік здійснив дослідження динаміки краудфандингових операцій та намагався з'ясувати зв'язок між певними чинниками (активність у соціальних мережах, тривалість проекту, цілі тощо) та успішність проектів [29].

Результати дослідницької роботи П. Беллефламме та співавторів свідчать про те, що краудфандинг як фінансовий інструмент здатен конкурувати із традиційними способами фінансування завдяки чисельним його перевагам та порівняно незначній вартості капіталу, залученого даним способом [119]. Діба О. та Гернего Ю. вважають, що краудфандинг є одним із функціональних різновидів краудсорсингу, основна задача якого полягає у зборі коштів за допомогою Інтернет-ресурсів для здійснення проектів. Проте, на їхню думку, і краудфандинг впливає на інші види краудсорсингу. Для такої задачі краудсорсингу як створення нового продукту чи контенту, краудфандинг дає можливість одержувати необхідну інформацію щодо проектів, бізнес-ідей та їх авторів, тим самим визначаючи перспективи фінансового забезпечення таких проектів та доцільність їх подальшої реалізації. Функція комунікацій сприяє

пошуку рішень і голосуванню за найкращі з них та полягає у відборі та аналізі отриманих результатів з метою виокремлення оптимального для досліджуваного проєкту інноваційного рішення [121]. Комунікаційна функція краудфандингу здійснюється на базі сприяння зв'язкам між авторами проєктів та їх інвесторами чи донорами. Функція аналізу ринку або маркетингова функція забезпечує можливість пошуку однодумців та створення команди, що дає змогу одержувати важливу для проєкту інформацію. Також ця функція проявляється під час просування ідей та проєктів, їх авторів та інвесторів серед Інтернет-користувачів. На думку науковця, проаналізовані вище аспекти краудфандингу дозволяють звернути увагу на актуальність та інноваційність певних ідей, що може стати основою для їх відповідного фінансового забезпечення [121].

Варто зауважити, що різні науковці закладають різні сутнісні ознаки в основі трактування поняття «краудфандинг». Такі дослідники як К. Міллер, Ф. Фабіан та С. Лін [28] виділяють таку ознаку аналізованого поняття як інформаційний характер. А Б. Хелен [23] та Ф. Климанн [25] називають управлінський, а також соціальний характер краудфандингу. Вітчизняні науковці також досліджували краудфандинг. Так, Косуля І.Ю. розглядає краудсорсинг та краудфандинг як «новий характер колективних форм поведінки» [7]. Марченко О.С. [11; 12] та Швець Л.М. [18] займаються дослідженням умов та принципів реалізації краудфандингу в Україні. Напрямом дослідження Петрушенко Ю.М. та Дудкіна О.В. є визначення переваг краудфандингу над традиційними методами фінансування. Автори у своїй статті зазначають, що «сучасні спроби дати завершене визначення краудфандингу є передчасними, оскільки зміст цього поняття охоплює не лише багато поточних можливостей, а й способи використання колективних фінансів у сферах, які виникнуть у майбутньому» [44].

Проаналізувавши наукові здобутки, що стосуються краудфандингової діяльності, з'ясовано, що різноманітні аспекти та складові поняття «краудфандинг» розглядаються у працях зарубіжних та вітчизняних науковців

та практиків, проте необхідною є реалізація комплексного дослідження цього поняття з акцентом на його державному регулюванні, так це питання не фігурує в опрацьованих наукових матеріалах. З нашої точки зору, під поняттям «краудфандинг» доцільно розуміти інноваційний інструмент, що дає змогу акумулювання фінансових ресурсів від значної кількості учасників для реалізації інноваційних, соціальних та бізнес-проектів із застосування спеціалізованих Інтернет-ресурсів за певну фінансову, матеріальну чи нематеріальну винагороду [44].

Отже, під краудфандингом прийнято розуміти модель колективного фінансування, яке передбачає акумулювання коштів на продукт, проєкт чи організацію за рахунок численних, зазвичай невеликих сум, зібраних від бекерів. Бекер являє собою особу чи організацію, яка фінансово підтримує проєкт (команду) під час краудфандингової кампанії. З огляду на специфіку організацій креативних індустрій, мотивація бекерів є здебільшого соціальною, їхні внески та розміри фінансування добровільні й не регламентовані. Зазвичай бекери не отримують ніякої винагороди (або ж символічну), в разі успішної краудфандингової кампанії та реалізації проєкту їхні кошти не повертаються. Політика деяких платформ краудфандингу, наприклад, Kickstarter, забороняє будь-які фінансові повернення бекерам із проєктів, які вони фінансують (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Класифікаційні характеристики видів краудфандингу

<i>Вид краудфандингу</i>	<i>Сутнісна характеристика</i>
<i>Залежно від фінансових очікувань бекерів та форми надання коштів</i>	
На основі пожертв (donation-based crowdfunding)	Бекер надає фінансування на основі своєї соціальної мотивації. Він не очікує жодної нагороди чи прибутку від реалізації проєкту
На основі винагороди (reward-based crowdfunding)	Бекер надає фінансування та сподівається отримати нефінансову, суто символічну винагороду, наприклад, квиток на концерт, або ж продукт, який він профінансував на платформі краудфандингу
Акціонерний краудфандінг (equity crowdfunding)	Бекери вкладають великі суми грошей в компанію в обмін на невелику частку її капіталу
Інвестиційний краудфандінг (investment crowdfunding)	Бекери надають позику, розраховуючи на повернення основного позики і відсотків

<i>Залежно від цілі підтримки</i>	
Індивідуальний краудфандинг	Спрямований на підтримку конкретної особи (наприклад, громадського діяча, митця, співака), незалежно від його проєктів
Проектний краудфандинг	Спрямований на збір коштів для вирішення конкретної проблеми (завдання) чи задля задоволення потреби в реалізації певного проєкту
Інституційний краудфандинг	Спрямований на збір коштів для постійної підтримки конкретної інституції (організації, ініціативи) без прив'язки до команди чи проєктів
Спільнотний краудфандинг	Передбачає створення групи людей – формальної чи неформальної, – які стають співінвесторами проєкту на одноразовій чи постійній основі. Форма фінансування може бути цілковито благодійною (за умови високої соціальної мотивації надавачів фінансування) або ж більше схожою на краудінвестинг (коли надавачі фінансування очікують примноження вкладеного капіталу)

*\* Джерело: складено на основі [44]*

Краудфандинговий проєкт стає успішним, коли збирає заплановану суму в межах зазначеного періоду. Кошти внескодавців платформа краудфандингу перераховує отримувачу, при цьому залишає собі комісію (відсоток комісії варіюється, проте це зазвичай не більше 10% + комісія за банківські послуги). Натомість бекер може отримати сам продукт від проєкту, який він фінансує, заохочувальний подарунок або ж соціальне визнання як добродія. Важливо зазначити, що бекери, як правило, не є співвласниками кінцевого продукту, ними фінансованого: ініціатор проєкту залишає за собою всі права на продукт. Найсуттєвішим чинником, який спонукає бекерів підтримати проєкт, є особисте зацікавлення у проєкті чи бажання підтримати когось із власної спільноти. Детальна характеристика моделей краудфандингу подана у таблиці 1.3 [119-121].

Саме розвиток Інтернету посилив і прискорив спілкування та зв'язки між людьми та громадами, які поділяють подібні ідеї. Розглядаючи краудфандинг як джерело фінансування стартапів важливо зазначити те, що саме даний вид фінансування міг би вирішувати існуючі проблеми та розкривати нові можливості для фінансування стратегічно важливих проєктів.

Таблиця 1.3 - Характеристики краудфандингових моделей

Модель краудфандингу	Бізнес-модель	Характеристики	Переваги	Недоліки
Донейти	На основі пожертв	Філантропічний характер: бекери надають внески без очікування фінансової компенсації	Немає ризиків для інвесторів	Інтереси бекерів ніяк не захищені. Підприємцям складно залучити значний капітал
	На основі винагороди	Бекери отримують символічну винагороду, визнання або попередньо придбавають продукт чи послугу	Низький ризик та вірогідність повернення коштів	Потенційний дохід малий. Немає механізмів захисту інтересів бекерів і підзвітності компанії. У багатьох підприємців виникають труднощі із залученням значного капіталу без продукту, який матиме значну популярність серед широкої аудиторії
Інвестування	Краудінвестинг	Бекери отримують частку в компанії або право на отримання дивідендів	Можливість отримати частку у прибутковій компанії. Необмежені можливості для отримання капіталу. Може привабити порівняно багато інвесторів	Потенційна втрата капіталу. Акціонери мають нижчий пріоритет за кредиторів у разі банкрутства
	Краудлендинг	Бекери отримують боргові інструменти з фіксованою ставкою та повернення коштів у визначений термін	Визначений відсоток повернення капіталу в обумовлений термін. Власники боргового зобов'язання мають більше можливостей порівняно із власниками часток у разі банкрутства	Підприємці-засновники переважно мають нижчий пріоритет за старших кредиторів у разі розформування (ліквідації) підприємства. Висока ймовірність провалу стартапу Створює ризики втрати капіталу, які можуть перекинутися потенційним доходом. Вимагає, щоб бізнес уже мав стабільне надходження коштів
	Краудфандинг на основі роялті	Бекери отримують частку в пайовому фонді, яка включає частку інтелектуальних прав компанії. Відсоток від доходу компанії виплачується бекерам у визначений термін. Найменш поширена модель	Потенційний прибуток необмежений, але прибуток від продажу певних видів продукції обмежений відсотковою ставкою. Несе менші ризики та повернення коштів, ніж краудінвестинг, але більші, ніж боргові інструменти	Потенційна втрата капіталу. Такі самі ризики втрат, як і в разі краудінвестингу, але з меншим поверненням капіталу. Ця модель привертає менше потенційних інвесторів, тому підприємці стикаються з проблемою залучення значного капіталу. Виплати бекерам можуть припинити, якщо бізнес вирішить працювати без зареєстрованих прав інтелектуальної власності

Проте, для того, щоб інноваційний метод фінансування ефективно

задовольняв існуючий попит на фінансові ресурси, важливо обрати саме той вид краудфандингу, який є найбільш доречним для окремої країни та її економічних умов. Досвід Великобританії засвідчив, що найуживанішим видом краудфандингу є краудінвестинг, акумульована сума якого, у 2015 р. склала 332 млн. євро. Проте, для України на перших етапах використання можливостей даного виду фінансування, найбільш ефективними є такі його види як краудфандинг заснований на винагороді та краудлендинг. Вибір першого виду обумовлений необхідністю надання стартап проєктам безкоштовної підтримки. Тому, даний вид допоможе реалізувати соціально та стратегічно важливі проєкти без значних витрат. Краудлендинг, а особливо «P2P» кредитування, необхідний для розширення можливостей традиційних кредитних організацій, крім цього це краще джерело залучення ресурсів, через нижчі ставки кредитування [91].

Навіть європейські організації державного сектору, які мають стабільне фінансування, застосовують інструменти краудфандингу для формування аудиторії, диверсифікації моделі фінансування чи залучення додаткових коштів на нові проєкти (стартапи). Попри всі переваги порівняно із кредитуванням та капіталізацією, краудфандинг як різновид авансування теж несе низку ризиків для самих реципієнтів цього фінансування. Важливими при цьому є навички проведення краудфандингових кампаній: планування, оцінювання необхідних ресурсів, обрання виду краудфандингу та платформи, розробка й реалізація комунікаційної стратегії. Залучення фінансування через онлайн-платформи не є легким, а вимагає чіткого розуміння плану проєкту, хороших комунікаційних навичок, людського й часового ресурсу. Звідси виникає проблема балансу витрат і зисків, ураховуючи, що більшість стартап-проєктів (навіть у Європі) є мікроорганізаціями (до 10 осіб) і мають обмежену спроможність. Саме складність проведення краудфандингових кампаній є основною причиною, чому українські компанії, що фінансують стартап-проєкти нерідко відмовляються від цього механізму[44].

Таким чином, основною перевагою краудфандингу є можливість

отримати фінансування проєктів. З появою краудфіндингових платформ цей процес став набагато простішим і демократичнішим. Також це хороший PR-привід, можливість розповісти про проєкт без додаткових витрат. Величезним плюсом також є особиста зацікавленість людей, які підтримують дану ідею, оскільки їм також подобається продукт і вони разом з учасниками співпереживають труднощам, допомагають реалізувати стартап [38].

## **1.2 Перспективи правового регулювання краудфіндингу в Україні**

Натепер проблематика правового регулювання краудфіндингових відносин стає об'єктом наукового інтересу дослідників по всьому світу, однак правова природа таких відносин майже не досліджувалася вітчизняними науковцями. Попри широке викладення економічних характеристик краудфіндингу та номінальне опікування держави питаннями залучення інвестицій до української економіки необхідність врегулювання краудфіндингових відносин правовими засобами краудфіндингових відносин та з'ясувати межі потенціалу та значення їх правового регулювання на національному рівні [8].

У сучасному світі фінансування комерційних інноваційних проєктів і суспільно важливих ініціатив, так і спонсорування науки, творчості й сфери розваг набувають децентралізованого характеру. Це означає, що фізичні та юридичні особи, які потребують додаткових фінансових ресурсів для продовження власної діяльності ведуть переговори не з банками або інвестиційними компаніями щодо кредиту, а звертаються до пересічних користувачів інтернету, небайдужих до долі тих чи інших проєктів, або зацікавлених в майбутньому таких ініціатив [25].

На сучасному етапі розвитку такого інструменту залучення коштів як спільне (громадське) фінансування останній набув специфічних рис, пов'язаних з найчастіше інноваційним характером проєктів, способом розміщення інформації про такі проєкти на спеціальних платформах, а також з можливістю

залучення широкої аудиторії за допомогою глобальної комунікації.

Зародження явища інтернет-краудфандингу асоціюється з діяльністю окремих громадських організацій, музичних виконавців та кінематографічних продюсерів, які ініціювали збір коштів серед своїх шанувальників для впровадження в життя власних ідей. На початку 2000-х років діяльність перших «краудфандерів» пов'язана з такими ресурсами як ArtistShare та FilmVenture.com. Після успішного втілення технології інтернет-краудфандингу в галузях некомерційних культурних та соціальних проєктів краудфандинг набув популярності у сфері фінансування стартапів і локальних бізнесів [110, с. 58]. Починаючи з 2009 року краудфандинг, сенс якого був пов'язаний з пошуком великого числа людей, готових підтримати стартап або будь-яку іншу ініціативу невеликою сумою грошей, набув популярності як новий спосіб пошуку фінансування для своїх проєктів [6].

Значну роль у процесі відіграли соціальні мережі, які стали майданчиком для поширення інформації про проєкт та посилань на фандрайзингові майданчики. Краудфандинг як явище отримав подвійне призначення, пов'язане не лише з залученням додаткових ресурсів для свого проєкту, а й з потребою валідації власних ідей підприємцями та громадськими активістами.

У 2012 році в США набув чинності закон під назвою JOBS Act (Jumpstart Our Business Startups Act), яким було дозволено стартап-компаніям збирати за допомогою краудфандингу до \$ 1 млн без емісії пінних паперів та їх продажу [106, с. 301-306].

Правове регулювання краудфандингу в державах Європейського Союзу (далі - ЄС) залишалося депентралізованим, однак минулого року в Офіційному журналі Європейського Союзу було опубліковано постанову 2020/1503 Європейського парламенту і Ради щодо європейських краудфандингових постачальників послуг для бізнесу разом з директивою 2020/1504, що вносить зміни в MiFID II (Директива Євросоюзу «Про ринки фінансових інструментів»). Метою Регламенту є регулювання діяльності європейських постачальників краудфандингових послуг, в той час як метою Директиви є забезпечення того,

щоб суб'єкти, які проводять краудфандингові кампанії на суму до 5 млн EUR протягом 12-місячного періоду, не підпадали під дію MiFID II. Набуття чинності цими нормативними документами 10 листопада 2021 року забезпечить узгоджений режим краудфандингу в ЄС з метою встановлення режиму правової визначеності у всіх державах-членах [109].

Натепер не викликають подиву випадки краудфандингового фінансування потреб добровольчих батальйонів або гуманітарних місій, реалізації соціальних та екологічних ініціатив, діяльності незалежних агентств новин, засобів масової інформації, випуску нових пізнавальних та розважальних програм та іншого контенту в Інтернеті.

В контексті забезпечення ефективного правового регулювання важливим є термінологічне опрацювання проблематики сфери суспільних відносин, що пропонується врегулювати. Слід зазначити, що вітчизняним законодавством не закріплено нормативного визначення поняття краудфандингу, що виключає можливість коректного визначення сфери відносин, що регулюються, та методів правового регулювання. Єдиною згадкою краудфандингу в чинному законодавстві України є розшифрування поняття як добровільного об'єднання ресурсів для фінансування проєктів в Стратегії розвитку малого й середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року [76], однак таке визначення більше розкриває суть поняття «краудсорсінг» як використання ресурсів розосереджених інтернет-користувачів в рамках одного проєкту [75, с. 79].

Краудфандинг зазвичай ідентифікують як новітній механізм збору коштів [85, с. 5]. Е. Кірбі й Ш. Ворнер, співробітники відділу досліджень Міжнародної організації регуляторів ринків цінних паперів (IOSCO), визначають краудфандинг як загальний термін, що описує використання невеликих сум грошей, отриманих від великої кількості осіб або організацій, для фінансування проєкту, бізнесу чи особистої позики та інших потреб через онлайн-платформу [85, с. 2].

Враховуючи той факт, що під краудфандингом розуміється широке коло суспільних відносин, доцільним є систематизація та класифікація

краудфандингових відносин. У літературі виділяють одразу декілька критеріїв, що дозволяють класифікувати краудфандинг.

Одним із головних критеріїв, що дозволяють класифікувати відносини у сфері краудфандингу є тип проєкту, на реалізацію якого залучаються кошти. За таким критерієм виділяють комерційний, соціальний, екологічний, творчий краудфандинг.

Залежно від статусу учасників краудфандингових відносин виділяють p2p-краудфандинг, коли інвестор і фаундер-фізичні особи; p2b-краудфандинг, коли інвестор - це фізична особа, фаундер-юридична особа; b2b-краудфандинг, коли інвестор і фаундер-юридичні особи. Залежно від форми інвестицій розрізняють краудфандинг на основі пожертвувань або донатів; краудфандинг за винагороду (передбачено отримання продукції або призів); краудфандинг із залученням боргового капіталу (Debt-based Crowdfunding); краудфандинг акцій (Equity Crowdfunding); краудфандинг криптовалюти (ICO) [108]. Згідно з висновками IOSCO, краудфандинг можна розділити на чотири категорії: частковий краудфандинг; кредитування між фізичними особами; краудфандинг із передбачуваною вигодою і благодійне фінансування [2].

Отже, краудфандингові відносини є неоднорідними, правовий статус їх учасників, мета збору коштів та її форма визначають специфіку таких відносин. Залежно від заявлених критеріїв краудфандинг за змістом набуває спільних рис із благодійністю, кредитними відносинами, відносинам публічної обіцянки винагороди, емісією та розміщенням цінних паперів та іншими видами приватно-правових відносин. Однак, аналіз законодавства зарубіжних країн у сфері краудфандингу та доктринальних висновків щодо юридичної природи таких відносин дає змогу говорити про відмінність краудфандингових відносин від зазначених вище відносин, що й визначає специфіку їх правового регулювання.

Безвідплатний краудфандинг є лише одним із способів залучення коштів на некомерційні цілі. У краудфандингу використовується проєктний метод, тому безвідплатний краудфандинг - це спосіб підтримки не благодійної

організації в цілому, а окремого напрямку її діяльності, конкретного проєкту. Важлива відмінність краудфандингу від благодійності в тому, що спонсори благодійних крауд-кампаній отримують якусь винагороду за свою участь, але більше значення має посил. Прийоми, які працюють в благодійності, не завжди працюють в безвідплатному краудфандингу, адже головне в будь-який краудфандинговій кампанії - це автор і цікава ідея, в реалізації якої хочеться взяти участь [44].

Крім того, безвідплатний краудфандинг містить не лише відносини щодо фінансування проєктів благодійної спрямованості (пожертви). Цікавим у такому випадку є відносини у сфері фінансування творчості шляхом донатів - добровільних єдиноразових або періодичних внесків на розвиток та просування авторського контенту. Ключова відмінність таких відносин від благодійності - можливість отримання нематеріальної (а іноді символічної матеріальної) вигоди за свою участь у спонсоруванні творчості [28, с. 257].

Що ж до краудфандингових відносин на відплатній основі, останні також мають свою специфіку, що дозволяє говорити про необхідність врахування особливостей під час розробки основ правового регулювання таких відносин. Як зазначають фахівці Міжнародної організації регуляторів ринків пінних паперів, онлайн-природа та зазвичай невеликий розмір інвестицій у краудфандинг відрізняють цю галузь від приватного розміщення пінних паперів чи інших подібних видів діяльності [8].

Попри те, що краудфандинг називають «альтернативною стратегією кредитування» [16, с. 205], прослідковуються відмінності таких відносин і з договірними кредитними відносинами. Головною відмінністю є суб'єктний склад таких відносин, адже у випадку краудфандингу відсутній спеціальний суб'єкт фінансових послуг - банк або інша кредитна установа. Водночас нові р2р і b2b «краудфандингові» банківські організації часто визначають як «тіньові банки» [16, с. 205].

Як саме явище краудфандингу, так і його правове забезпечення є об'єктами зростаючого наукового і практичного інтересу. Окрема проблема -

державне регулювання нових фінансових відносин, так само як регулювання нових інформаційних продуктів і платформних рішень в цілому [10, с. 158].

Головне завдання правового регулювання краудфандингу - забезпечити баланс між розвитком відповідного сектора економіки і контролем за ним з метою забезпечення захисту приватних та публічних інтересів. Дослідники проблем правового регулювання краудфандингу відзначають важливість створення гнучких правил та стимулів, які будуть сприяти залученню інвестицій в розвиток інноваційних проектів, збільшення рівня зайнятості населення та економічному зростанню [11, с. 34].

В.О. Бударна виділяє такі проблеми правового регулювання відносин у сфері краудфандингу в Україні:

- неповна відповідність визначення часток (як у майні, так і в розумінні корпоративних прав) та моделі «народного» кредитування системі крауд- фандингових відносин;

- нормативна схильність до менш ризикових форм інвестування, сподівання інвесторів на державні гарантії, упередженість у тому, що перспективні ідеї не можуть бути у відкритому доступі для інвестування; малорозвиненість венчурного ринку;

- низька обізнаність про краудфандингову модель як таку [8, с. 122].

Відсутність правових норм, що безпосередньо регламентують досліджувані правовідносини, змушує їх учасників керуватися прямо або за аналогією загальними нормами зобов'язального права [15, с. 69].

На необхідності врегулювання краудфандингових відносин в Україні наголошується і в чинних нормативних актах стратегічного спрямування. Так, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03 березня 2021 р. за стратегічною ціллю створення кращого в регіоні середовища для виробництва технологічних продуктів та реалізації стартапів висунуте завдання врегулювання діяльності «бізнес-ангелів» і «краудфандингу» [76].

Крім того, акцентується на необхідності гармонізації законодавства до

вимог європейського права. Так, за стратегічною ціллю зі створення нових можливостей для реалізації людського капіталу, розвитку інноваційних, креативних та «цифрових» індустрій і бізнесу передбачено заходи із забезпечення імплементації Стратегії інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС та плану заходів з її виконання («дорожньої карти»), розробленої відповідно до Додатка XVII до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та сприяння розвитку місцевого краудфандингу та за принципом «рівний рівному» (peer-to-peer) у рамках програми EU4Digital шляхом гармонізації правової бази України із законодавством ЄС і підтримування інтеграції до європейських платформ і мереж [77-78].

Слід зазначити, що думка щодо необхідності врегулювання сфери краудфандингових відносин саме в контексті приватно-правового регулювання не є новою. У тексті Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року робився акцент на необхідності «перегляду питання регулювання сфери договірної права в частині забезпечення прозорості та захисту прав кредиторів у системах краудфандингу» [77]. Однак далі стратегічного планування та обіцянок розробки проектів законів справа не зрушила.

На сьогоднішній день виділяють дві моделі державного регулювання краудфандингових відносин: модель регуляторної пісочниці (у випадках, коли без експерименту неможливо визначити, прапное рішення чи ні) та модель ліпензування, за допомогою якої створюються додаткові бар'єри для входження нових учасників на ринок [11, с. 34]. Слід відзначити, що специфіка досліджуваних відносин передбачає наявність загальнодозвільного правового режиму регулювання таких відносин, що є характерним для галузей приватного права. Залежно від суб'єктного складу таких правовідносин можна говорити про пивільно-правові або господарсько-правові договірні основи регулювання відповідних відносин відповідно до чинного законодавства. Однак відсутність нормативної регламентації таких правовідносин і відповідної судової практики не дозволяє говорити про механізми захисту прав суб'єктів краудфандингу

(наприклад, у випадках придбання токенів інвестиційного проєкту, як засвідчення корпоративних прав) [15, с. 72].

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу банку**

В умовах надвисокої конкуренції та обмеженості ресурсів інтелектуальний капітал (ІК) стає одним з найважливіших стратегічних ресурсів будь-якої компанії. У таких умовах постає надважливе завдання його оцінки та ефективного стратегічного управління. Однак попри великий обсяг досліджень у сфері економіки знань щодо концепції ІК залишається невирішеним питання складових елементів ІК та їх оцінювання. Це у свою чергу зменшує ефективність стратегічного управління складовими ІК, зокрема, людським капіталом, репутацією компанії, базою даних, ринковими активами тощо.

Одним з відомих методів інтелектуального капіталу, що базується на рентабельності активів, є метод КСЕ, розроблений Б. Левом та Ф. Гу, на основі якого оцінюється дохідність фізичних та фінансових активів, а також вимірюється економічна цінність нематеріальних активів підприємства, під якими науковці розуміють інтелектуальний капітал (ІК). У цьому контексті, виходячи з позицій бухгалтерського обліку, це не суперечить поширеному поділу усіх активів на фізичні, фінансові та нематеріальні. Відповідно до цього методу дохідність ІК визначається шляхом віднімання нормальної прибутковості від фізичних та фінансових активів [88].

Натомість, капіталізація очікуваного потоку прибутку від ІК у майбутньому й визначає вартість ІК підприємства. Для оцінювання вартості ІК методом КСЕ слід здійснити поетапно розрахунки, представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Показники для розрахунку вартості інтелектуального капіталу на основі методу КСЕ

№ етапу	Формула	Умовне позначення
1	$CEPhA = ROAPhA * (TFA + I - LTL)$	CEPhA - прибутки, генеровані фізичними активами; ROAPhA* - рентабельність фізичних активів; TFA - матеріальні довгострокові активи; I - запаси; LTL - довгострокові зобов'язання
2	$CEFA = ROAFA * ((CA - I) + (LTL - CL))$	CEFA** - прибутки, генеровані фінансовими активами; CA - оборотні активи; CL - поточні зобов'язання
3	$CEIA = NE - (CEPhA + CEFA)$	CEIA - прибутки, генеровані нематеріальними активами (ІК); NE- чистий фінансовий результат компанії
4	$IC = CEIA / i$	IC - вартість ІК; i - ставка дисконтування, яка відображає ризиковість отримання доходів від ІК; n - термін

Практичне використання методу КСЕ для розрахунку вартості ІК компанії є проблематичним, оскільки виникають питання, пов'язані із розрахунком ставки дисконтування, яка б врахувала усі ризики, зумовлені із отриманням прибутків від використання ІК, а також визначенням рентабельності фізичних та фінансових активів, оскільки запропоновані значення Ф. Гу та Б. Лева, розраховані на основі даних статистики США. Через відсутність більш нових та альтернативних даних для розрахунку вартості ІК компаній методом КСЕ пропонується для рентабельності фізичних активів використовувати відсоткову ставку у розмірі 7% річних, а для рентабельності фінансових активів — 4,5% річних на рівні казначейських облігацій США.

У своїх дослідженні Б.Пев та Ф.Гу припускають, що ставка дисконтування інтелектуального капіталу і становить 10,5%, що є результатом середньої ставки дохідності акцій у 1980-1990 рр. у двох проаналізованих галузях: програмуванні та біотехнології. Тому для дисконтування прибутків від нематеріальних активів також пропонується брати саме це значення [113].

Б. Пев та Ф. Гу розраховували реальну віддачу від використання

фізичного, фінансового та інтелектуального капіталу, який не є тим самим, що внесок вищевказаного капіталу у прибуток. Його реальний внесок може бути нижчим або вищим, оскільки середні показники (тут середні показники прибутку) можуть або збільшувати, або знижувати обчислені значення. Більше того, прибуток є результатом накопичення як фізичного (матеріального) капіталу, так і інтелектуальний (нематеріального) капітал. Саме ця синергія створює цінність. Це, у свою чергу, ускладнює визначення часток дохідності, який приносить кожен вид капіталу компанії [109].

Метод КСЕ заснований на припущенні, що матеріальний та нематеріальний капітали компанії приносять прибуток, завдяки чому компанія досягає економічного результату і виконує свою продуктивну функцію. Ми можемо визначити його як суб'єктивне, оскільки довільно прийняті коефіцієнти домінують над усіма розрахунками, а саме: очікувані норми прибутку фізичного і фінансового капіталу та ставка дисконтування за ІК. Метод КСЕ вимірює (цінності) ІК в цілому, без його поділу обчисленої вартості відповідно до класифікації елементів інтелектуального капіталу. Це може спричинити певні проблеми в управлінні ІК, оскільки цей метод не допомагає менеджерам в прийнятті рішень, що стосуються дій, які слід вжити з метою максимізації цінностей цих типів капіталу. Однак цей метод дає можливість виміряти потенціал компанії і прийняти рішення, чи доцільно інвестувати у таку компанію [111].

На основі методу КСЕ Б. Пев також запропонував й метод оцінки компанії на основі суми балансової вартості чистих активів компанії та вартості ІК. Результатом такої операції є визначений Б. Левом показник — комплексна вартість (Comprehensive Value — CV), який розраховується наступним чином:

$$CV=IC+BV, \quad (1.1)$$

де CV — комплексна вартість компанії;

IC — вартість ІК за методом КСЕ;

BV—балансова вартість чистих активів компанії (різниця між загальною сумою активів та поточні зобов'язання).

Після цього потрібно суму ринкової капіталізації (добуток кількість простих акцій в обігу та ринкової ціни однієї простої акції) та ринкової вартість усіх зобов'язань (для зручності можна взяти балансову вартість усіх зобов'язань) поділити на комплексну вартість компанії CV. Розрахувавши всебічну цінність компанії, стейкхолдери отримують модифіковану версію мультиплікатора  $MV/BV$  (частка ринкова вартість компанії та балансова вартість усіх її активів) [114].

Коефіцієнт  $MV/CV$ , всупереч коефіцієнту  $MV/BV$ , відображає вплив як фізичного, так й інтелектуального капіталів на вартість компанії окремо. Це дозволяє менеджменту визначити, як ринок завищував або занижував економічну цінність підприємства. Таким чином, це дозволяє управлінцям прогнозувати більший, ніж очікуваний, прибуток від акцій, а також майбутні зміни на ринку [114].

Якщо відношення  $MV/CV > 1$ , тоді вартість підприємства є завищеною, а вартість однієї акції переоцінена ринком, оскільки вона є вищою, ніж її реальна ціна. У цьому випадку є а недоцільним вкладати кошти у такі акції. Натомість, якщо  $MV/CV < 1$ , тоді вартість підприємства є недооціненою ринком, а тому акції таких компаній є привабливими для інвестування.

В цілому, варто зазначити, що метод КСЕ попри його можливість розрахувати загальну вартість ІК, визначити впливи кожного з його елементів, які впливають на рівень прибутковості компанії та розрахунку загальної вартості компанії має ряд недоліків, зокрема: складність розрахунку рентабельності фізичних та фінансових активів, ставки дисконтування для розрахунку ІК, обмеженість застосування виключно для компаній, акції яких котируються на фондових біржах тощо [114].

Ще одним досить відомим, але не менш дискусійним методом визначення вартості ІК є метод CIV, запропонований Т. Стюартом, який базується на тезі про те, що інвестиції у фізичний капітал можуть забезпечити лише середньогалузеву прибутковість. При цьому, прибутковість будь-якої компанії, яка перевищує середньогалузеву, спричинена функціонуванням ІК [116].

Для підрахунку ІК за допомогою методу CIV потрібно здійснити поетапно наступні розрахунки:

1) розрахувати середній фінансовий результат до оподаткування за останні три роки (a);

2) розрахувати середню вартість активів за виключенням нематеріальних активів за останні три роки (b);

3) розрахувати рентабельність активів компанії

(c) шляхом ділення середнього прибутку до оподаткування a на середню вартість усіх активів за виключенням нематеріальних активів b за останні три роки. Таким же чином потрібно розрахувати середню рентабельність активів для галузі

(d), враховуючи дані за три останні роки;

4) за умови, що середня прибутковість активів компанії перевищує середньогалузеву прибутковість активів, слід розрахувати надлишковий прибуток компанії ( $e = a - d * b$ ), що дає можливість визначити на скільки ефективною є компанія щодо створення власної рентабельності активів щодо середнього рівня у галузі;

5) розрахувати надлишковий прибуток після сплати корпоративного податку на основі середньої ставки податку за останні три роки ( $f = e * (1 - \text{середньорічна ставка корпоративного податку})$ );

6) дисконтувати надлишковий прибуток після сплати корпоративного податку f на ставку ціни капіталу компанії, що і покаже вартість ІК [116].

Попри простоту використання методу CIV він має низку недоліків. Зокрема, у даному методі використовуються середні величини, що зменшує точність розрахунку, а також нівелює можливість визначення поточних тенденцій. Однією з головних проблем методу CIV є його залежність від рентабельності активів, яка для одних компаній може бути завищеною, а для інших — заниженою [114]. Це також зумовлено тим, що середні величини рентабельності активів не виявляють зовнішніх факторів впливу. Досить складним є розрахунок середньогалузевої рентабельності активів для галузей,

де мало суб'єктів господарювання, що скорочує можливість виконання правила великих чисел. Крім того, зменшується порівнянність значення ІК у зв'язку із різними ставками корпоративного податку у різних країнах. Також у даному методі відсутня різниця між фізичним та фінансовим капіталом, що не дає можливості визначити окремий вплив кожного з них на вартість компанії. При цьому метод CIV може бути використаний підприємством з будь-якою організаційно-правовою формою господарювання, що є позитивним.

Показником ефективності стратегічного управління, який визнається залишковим доходом, визначається як різниця між операційним прибутком та витратами капіталу [124].

Таким чином, економічна додана вартість (EVA) є одним із варіантів розрахунку залишкового доходу з коригуваннями. EVA, як універсальний параметр, охоплює показники фінансового планування, цілепокладання, комунікації з акціонерами і одночасно є стимулом для застосування всіх оцінок економічного прибутку підприємства або вартості, що перевищує необхідну віддачу акціонерів компанії. Тому під економічною доданою вартістю слід розуміти чистий прибуток за вирахуванням витрат на залучений капітал компанії. Таким чином, в основі показника EVA лежить ідея про те, що цінність створюється тоді, коли рентабельність використовуваного економічного капіталу фірми перевищує вартість цього капіталу. Через це математично EVA може бути представлена як різниця між прибутком компанії та вартістю використовуваного нею капіталу [125].

Я. Моурітсен зазначає, що концепція економічної доданої вартості суттєво відрізняється від концепції ІК як такої, оскільки перша концепція ґрунтується на фінансових показниках, зокрема прирості капіталу, а друга — на основі взаємодії фінансових та нефінансових чинників. Крім того, показник EVA він визначає як досить «консервативний» показник, який не допомагає формувати нові стратегічні цілі для підвищення цінності компанії. Тоді як, концепція ІК дає можливість сформулювати стратегічні цілі на досить довгу перспективу з урахуванням підвищення продуктивності та креативності

людського персоналу. Таким чином, концепція ІК підвищує цінність нематеріальних ресурсів компанії, а не фінансових чи матеріальних [10]. Емпіричні дослідження деяких науковців також підтверджують невисоку залежність між економічною доданою вартістю та ІК [120; 126].

Натомість, К.-Е. Свейбі вважає, що оцінка ІК у вартісних величинах є важливою для функції контролю, придбання чи продажу бізнесу, звітування стейкхолдерам, керівництва з інвестування тощо. Тому, розробляючи власну класифікацію методів оцінювання ІК, метод EVA він відніс до методів ІК, які базуються на рентабельності активів [124]. Таким чином, даний метод цілком можна розглядати як метод оцінювання ІК.

Класична формула економічної доданої вартості, яку запропонували Г. Б. Стюарт та Д. Штерн, має наступний вигляд:

$$EVA = NOPAT - WACC * CI, \quad (1.2)$$

де NOPAT — чистий операційний прибуток за вирахуванням податків, але до виплати відсотків;

WACC — середньозважена вартість капіталу;

CI — інвестований капітал.

При розрахунку NOPAT враховуються всі доходи і витрати підприємства, відображені у Звіті про прибутки і збитки (за вітчизняною термінологією — Звіт про фінансові результати (сукупний дохід)), у тому числі податок на прибуток. Для визначення NOPAT до чистого прибутку звітного періоду необхідно додати відсотки до сплати. На практиці NOPAT можна розрахувати наступним чином:

$$NOPAT = EBIT - ПД + ДП, \quad (1.3)$$

де EBIT (Earnings before interest and taxes) — прибуток до вирахування податків і відсотків;

ПД — податки за період та відстрочені податки (беруться за модулем);

ДП — зміна відстрочених податкових зобов'язань і активів (різниця між відстроченими податковими зобов'язаннями та відстроченими податковими активами) [115].

Щоб знайти прибуток до виплати податків і відсотків, слід використати наступну формулу:

$$EBIT = B - C_b - AB - 3B - A, \quad (1.4)$$

де,  $B$  — виручка від реалізації продукції, робіт, послуг;  $C_b$  — собівартість реалізації продукції, робіт, послуг;  $AB$  — адміністративні витрати на збут без амортизації;  $3B$  — збутові витрати без амортизації;  $A$  — витрати амортизації. Всі витрати беруться за модулем.

Для вирахування інвестованого капіталу слід скористатися наступною формулою:

$$CI = ЧОА + ЧОС, \quad (1.5)$$

де  $ЧОА$  — чисті оборотні активи (різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями);  $ЧОС$  — чисті основні засоби та нематеріальні активи (залишкова вартість основних засобів та нематеріальних активів).

Для середньозваженої вартості капіталу використовується наступну формулу:

$$WACC = R_E * W_E + R_L * W_L * (1 - T), \quad (1.6)$$

де  $W_E$  та  $W_L$  — частки власного та залученого капіталу у структурі фінансування відповідно;

$R_E$  та  $R_L$  — відсоткові ставки власного та залученого капіталу. Якщо важко розрахувати ставку власного капіталу, то можна здійснити заміну показником  $ROI$  (Чистий прибуток/Середня вартість власного капіталу);

$T$  — ставка податку на прибуток.

Варто зауважити, що існує й альтернативна формула розрахунку економічної доданої вартості компанії:

$$EVA = CI * (ROIC - WACC), \quad (1.7)$$

де  $ROIC$  — чиста рентабельність інвестованого капіталу ( $NOPAT * 100\% / CI$ ).

Однак найбільш поширеним методом оцінки ІК в економіці знань, який базується на рентабельності активів, є метод  $VAIC$ . Зокрема А. Пуліч вважає, що традиційні методи вимірювання продуктивності не підходять для оцінки

ефективності в контексті економіки знань. Він стверджує, що базові показники промислової економіки насправді не показують, чи є і скільки було створено цінності [114; 115]. Тому він пропонує використовувати додана вартість як показник для оцінки ефективності у контексті економіки знань.

Основною метою теорії А. Пуліча є знайти міру ефективності для знань, на яких заснована компанія. Дана теорія ґрунтується на поділі усього капіталу на фінансовий та інтелектуальний. У свою чергу ІК поділяється на структурний капітал (англ. structural capital — SC) та людський капітал (англ. human capital — HC). При цьому до людського капіталу вчений відносить навички та здібності працівників (компетентність та працездатність працівників), а до структурного капіталу — інтелектуальну власність, організаційну структуру, репутацію компанії, клієнтські бази, корпоративну культуру тощо [115].

Визначення ефективності використання ІК за методом VAIC базується на вимірюванні доданої вартості, яка створюється її фізичним капіталом, фінансовим капіталом та ІК. Як результуючий показник будь-якого бізнесу, додана вартість складається з операційного прибутку, витрат на оплату праці та амортизації довгострокових активів:

$$VA=OP+EC+D+A, \quad (1.8)$$

де VA — додана вартість;

OP — операційний прибуток/збиток (фінансовий результат від операційної діяльності);

EC — витрати на заробітну плату всіх працівників компанії;

D — витрати амортизації довгострокових матеріальних активів за досліджуваний період; A — витрати амортизації нематеріальних активів за досліджуваний період (береться за модулем). При цьому варто зауважити, що в українській практиці бухгалтерського обліку (D+A) — це загальні операційні витрати на амортизацію всіх необоротних активів.

Оскільки додана вартість знаходиться у безпосередньому зв'язку з сумарною величиною ресурсів, інвестованих в компанію, то спроможність компанії досягти успіху, в тому числі й в управлінні ІК, визначається сумарною

ефективністю інвестованого капіталу, людського капіталу та структурного капіталу в процесі створення доданої вартості. За методом VAIC додана вартість становить величину ІК компанії, а витрати на оплату праці слід трактувати як інвестиції у людський капітал. Натомість структурний капітал слід визначати як різницю між доданою вартістю та витратами на оплату праці [115]:

$$SC=VA-НС, \quad (1.9)$$

де SC — структурний капітал;

VA — додана вартість;

НС — витрати на оплату праці усіх працівників компанії.

Ефективність людського капіталу для цілей даної методики слід розраховувати як відношення доданої вартості до інвестицій в людський капітал:

$$HCE=VA/НС, \quad (1.10)$$

де HCE — ефективність людського капіталу.

Ефективність структурного капіталу визначається як відношення розрахункової величини структурного капіталу до доданої вартості:

$$SCE=SC/VA \quad (1.11)$$

Звідси ефективність ІК за методом VAIC розраховується за формулою:

$$ICE=HCE+SCE, \quad (1.12)$$

де ICE — ефективність ІК;

HCE — ефективність людського капіталу;

SCE — ефективність структурного капіталу.

З метою комплексної оцінки ефективності ІК для тлумачення отриманих за методикою VAIC результатів А. Пуліч визначив порогові межі значень показника ефективності ІК за різного рівня продуктивності компанії, а його послідовники, зокрема, Дж. Яццоліно та Д. Пайзе, доповнили їх значеннями показників ефективності його складових — людського та структурного

капіталів (табл. 1.5).

Визначення ефективності ІК є важливим, однак лише проміжним етапом даної методики, оскільки VAIC як інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості також залежить ще й від ефективності інвестованого капіталу:

$$VAIC=ICE+SCE, \quad (1.13)$$

де VAIC — коефіцієнт доданої вартості інтелектуального капіталу;

ICE — ефективність інтелектуального капіталу;

SCE — ефективність інвестованого капіталу.

Таблиця 1.5- Тлумачення значень показника ефективності ІК (за методикою VAIC)

Значення			Інтерпретація
HCE	SCE	ICE	
<1,00	<0,00	<1,00	Найгірша продуктивність ІК на рівні виживання - покриваються виключно витрати, пов'язані із персоналом. Якщо ICE<1, то компанія не в змозі задовольнити свої поточні потреби
[1; 1,13)	[0; 0,12)	[1; 1,25)	Низька продуктивність ІК - недостатній рівень для стрімкого розвитку. Підприємство не може покрити усі свої зобов'язання
[1,13; 1,44)	[0,12; 0,31)	[1,25; 1,75)	Задовільна продуктивність ІК - відсутня гарантія довгострокової безпеки, а успіх є невизначеним. При цьому усі зобов'язання підприємство може покрити самостійно
[1,44; 2)	[0,31; 0,5)	[1,75; 2,5)	Достатня продуктивність ІК - мінімальний рівень для ефективного ведення бізнесу у більшості секторів економіки (інтенсивні інвестиції у розвиток)
>2,00	>0,5	>2,50	Висока продуктивність ІК - бізнес дуже успішний. Спостерігається у високотехнологічних компаній

Варто зазначити, що ефективність інвестованого капіталу розраховується як відношення доданої вартості до величини інвестованого капіталу як суми чистих активів компанії [113-116]:

$$SCE=VA/CE, \quad (1.14)$$

де CE — інвестований капітал (балансова вартість чистих активів, які є по суті різницею між балансовою вартістю загальних активів та поточних зобов'язань). Інший варіант прийняти CE, як балансову вартість власного капіталу.

Доцільно зауважити, що окремі науковці вказують на суттєві недоліки використання VAIC для оцінювання інтелектуального капіталу компанії, зокрема акцентуючи увагу на тому, що, на їхню думку, VAIC не є мірою інтелектуального капіталу, а характеризує загальну ефективність капіталу та ефективність інвестованого капіталу. Окрім цього, збільшення значення показника VAIC можливе через зменшення витрат на оплату праці, а це не можна трактувати як зростання інтелектуального капіталу. Фахівці також зазначають, що через суттєві відмінності в рівнях оплати праці використання витрат на оплату праці як показника людського капіталу не дає змоги порівнювати підприємства різних країн та різних галузей економіки. Отже, погоджуючись з наведеними вище аргументами, можна зробити висновок, що на основі VAIC визначають не значення інтелектуального капіталу компанії, а лише його здатність генерувати додану вартість [122].

Метод вимірювання інтелектуального капіталу з використанням навігатора Скандія (Skandia's Navigator) було розроблено шведською фінансовою компанією «Скандія» і висвітлено у роботі Л. Едвінссона [98]. Цей метод дає змогу оцінити інтелектуальний капітал компанії з позицій «створення вартості» на основі системи показників. Л. Едвінссон стверджує, що капітал компанії складається з двох компонентів: фінансового капіталу та інтелектуального капіталу. Інформація про фінансовий капітал адекватно відображається у річному фінансовому звіті, а інтелектуальний капітал, навпаки, нерідко формують «приховані активи» і тому його так важко обчислити. Згідно з навігатором Scandia, основними компонентами інтелектуального капіталу є людський капітал (складається з людських здібностей, навиків, творчого відношення до справи, цілеспрямованості і ентузіазму працівників компанії) та структурний капітал, який, своєю чергою, поділяють на клієнтський капітал та організаційний капітал. У складі організаційного капіталу виокремлюють капітал інноваційний та капітал процесний.

Модель Skandia's Navigator акцентує увагу на п'яти аспектах діяльності

компанії: фінансовий - відображається у фінансовій звітності; споживчий (клієнтський) - стосується клієнтів; процесний (процеси, здійснюючи які компанія продовжує свою діяльність і підвищує її ефективність); оновлення і розвиток (інновації, дослідження і розробки, творчість та винахідництво, які необхідні, щоб компанія функціонувала у майбутньому); людський [88].

Необхідно відзначити, що система показників, яку використовують у Skandia's Navigator, охоплює як фінансові, так і нефінансові показники, зокрема такі, як коефіцієнти надходження і вибуття робочої сили, витрати на підвищення кваліфікації, рівень задоволеності клієнтів, кількість нових продуктів, доходи від нових продуктів, середній час виконання замовлення тощо. Для зіставності цих показників застосовують їхню бальну оцінку.

Оскільки сьогодні не існує єдиного визнаного методу визначення інтелектуального капіталу підприємства, вважаємо, що залежно від мети для його оцінювання можна використовувати різні методи. Менеджерам варто використовувати методи, які передбачають визначення системи фінансових і нефінансових показників. Так, у разі здійсненні операцій із купівлі-продажу компаній найдоцільніше використовувати методи, що ґрунтуються на оцінюванні очікуваних грошових потоків. Систему показників оцінювання інтелектуального капіталу підприємства, яку розроблено на основі [122-126], наведено в Додатку А, табл. А.1.

Науковці і практики наголошують на доцільності диференціювати рівень розкриття інформації про інтелектуальний капітал для зовнішніх і внутрішніх користувачів з урахуванням особливостей їхніх інформаційних потреб. Окрім цього, з метою підвищення корисності інформація про інтелектуальний капітал повинна відповідати всім якісним характеристикам інформації, сформованої в бухгалтерському обліку: надійність, значимість, прийнятність, корисність для прийняття рішень, зрозумілість, перевага над витратами.

## **Висновки до розділу 1**

## **2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»**

### **2.1 Сучасний стан впровадження фінансових технологій у банківському секторі економіки**

Фінансова система країни та її розвиток є високочутливими до змін чинників екзогенного середовища. Загострення конкурентної боротьби на ринках фінансових послуг, кризові явища як у національній, так і в глобальній економіці, переорієнтація векторів соціально-економічної політики держави, геополітичні виклики, заходи з євроінтеграції - ці та інші фактори позначаються на стані фінансової системи загалом та фінансових установ зокрема. Економічна та політична нестабільність, характерні для України протягом практично всього періоду її існування як незалежної держави, посилюються військовими діями на території країни. У таких турбулентних умовах спостерігається, з одного боку, різка трансформація поведінки домогосподарств як споживачів фінансових послуг, а з іншого боку, зміна векторів діяльності фінансових установ. Останні подекуди вимушені змінювати місця розташування власних офісів і відділень або відновлювати їх через руйнації, спричинені загарбниками. Крім цього, фінансовим установам доводиться вирішувати низку проблем своїх клієнтів щодо користування їхніми коштами, розпорядження рахунками, неспроможності погашення кредитів, а також соціально-економічні негаразди, зумовлені вимушеним переселенням споживачів. При цьому керівництвом фінансових установ надається підтримка персоналу, співробітникам - це особливо стосується тих, хто опинився в зоні активних бойових дій [74].

Проблеми залучення та утримання клієнтів, що є типовими для українських фінансових установ, поглибилися із початком військових дій на території країни. Крім того, постала низка нових викликів, що вимагають першочергового вирішення. Введення воєнного стану в Україні наприкінці

лютого 2022 р. сколихнуло фінансовий сектор країни, вимусивши його суб'єктів вживати термінових рішучих дій. Головний наголос при цьому було зроблено на надання максимальної підтримки клієнтам, навіть попри зростаючі ризики та збитки для фінансових установ. Наприклад, деякі банки одразу оголосили для своїх споживачів кредитні канікули, а трохи згодом Національний банк України виступив з вимогою не вимагати оплати по кредитах і не нараховувати штрафних санкцій споживачам фінансових послуг на період воєнного стану. У результаті таких заходів велика частина позичальників призупинили виплати за кредитами, а вкладники почали проявляти стурбованість щодо надійності їхніх депозитів. Тисячі клієнтів вітчизняних банків втратили можливість виконувати взяті на себе зобов'язання через втрату робочого місця, доходу, майна (пошкодження або руйнування житла тощо). На цьому фоні спостерігається також зменшення загальної кількості клієнтів банків, а також рівень їхньої довіри до фінансових установ. Останнє проявляється, зокрема, в тому, що споживачі фінансових послуг активно забирали свої вкладення та припинили роботи депозити [59-62].

Не менш складною є ситуація і з клієнтами банків-юридичними особами, потужності яких були розташовані в зоні бойових дій. Маючи чималі кредити, вони виявились неспроможними внести своєчасні оплати по них, оскільки призупинили виробництво, втратили майно (зруйновані приміщення заводів, фабрик, цехів, обладнання). Надання тимчасових кредитних канікул не обов'язково стане рятівним інструментом для таких позичальників, адже навіть після відновлення виробничого процесу першочерговим напрямом спрямування їх доходів буде відбудова чи капітальний ремонт потужностей, оновлення засобів виробництва. З іншого боку, окреслена ситуація є дуже ризиковою для фінансових установ кредиторів з погляду забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності в середньо- і довгостроковому періоді [65].

У підсумку, за місяць після оголошення воєнного стану в країні навіть найбільші та найпотужніші банки прозвітували про великі збитки. Затягування війни може призвести до колосальних втрат фінансових установ, банкрутства і

завдасть величезного удару по фінансовій системі.

Розв'язання сукупності нових проблем кредиторів і позичальників потребує консолідації зусиль регулятора та фінансових установ у напрямі опрацювання єдиного системного підходу. Низка експертів і аналітиків схиляються до думки, що не допустити великого спаду в розвитку фінансової системи держави може відстрочка від Національного банку України [62]. Маючи досвід 2014 р. (коли країна-агресор окупувала частину української території), вітчизняні банки у 2022 р. виявились більш підготовленими до негативних наслідків військових дій. Проте відстрочка, яка була надана Нацбанком у 2015 р., стала тим необхідним перехідним періодом, що дозволив банкам збільшити власні капітали та за кілька років покрити кредитні збитки. Аналогічно у 2022 р. така відстрочка допоможе банкам втриматись на ринку. Крім цього, їм може знадобитись докапіталізація, що для державних банків буде здійснено за рахунок коштів платників податків, а для приватних банків - за рахунок ресурсів акціонерів [58].

Враховуючи вищевикладене, очевидно, що перед Національним банком України постає важке завдання формування дієвих інструментів підтримки вітчизняних фінансових установ. Кредитні канікули є лише тимчасовим заходом, після завершення воєнного стану банкам треба буде розробити програми реструктуризації, що передбачатимуть надання відстрочки зі сплати боргу, зменшення розміру щомісячних внесків, а також подовження терміну кредиту [58]. Цілком імовірно, що в повоєнний період виникне необхідність внесення змін до нормативних актів. Зазначені вище програми реструктуризації боргів мають враховувати як військові дії та їхній вплив на суб'єкти ринку фінансових послуг (включаючи знижений рівень довіри населення до банків), так і загальні тенденції розвитку фінансової системи, що досі не втратили своєї актуальності (тенденції посилення конкуренції, консолідації капіталу, глобалізації, диверсифікації фінансових послуг, диджиталізація та ін.). Вагомий потенціал при вирішенні окреслених вище проблем має процес діджиталізації фінансових установ, на аналізі якого і сконцентровано увагу в межах даної

статті [61].

Процес діджиталізації супроводжується активним впровадженням сучасних інформаційних технологій у діяльність фінансових установ, появою нових цифрових фінансових продуктів і послуг, переведенням комунікацій із клієнтами, персоналом, партнерами в інформаційний (цифровий) формат. Фундамент діджиталізації становлять інноваційний і науково-технічний процеси, вони ж є базовими і для розвитку інформаційних технологій [62].

Фінтех - це сукупність сучасних технологій, які дозволяють фізичним особам і бізнесу отримувати фінансові послуги та здійснювати фінансові операції дистанційно, через засоби електронного зв'язку (мобільні додатки, інші програмні інтерфейси) безпечно й автоматизовано, без безпосередньої участі представника банку чи іншої фінансової установи. Ця галузь достатньо динамічна, кожен значний прорив в окремій технології може визначити цілий новий напрямок розвитку фінтеху на кілька років уперед. Загалом, виділяють 7 основних напрямів фінтеху: цифровий банкінг, краудфандинг, страхування, інвестиційний менеджмент, кредитування, системоутворюючі для фінансової інфраструктури технології та найбільш поширені сьогодні - платіжні послуги [51; 59].

Метою поглиблення співпраці банків з фінтех-стартапами є досягнення довгострокових цілей розвитку пов'язаних з упровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг з метою збільшення та розширення клієнтської бази і підвищення конкурентоспроможності банку [76].

Така співпраця пов'язана із трансформацією наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у нові чи покращені банківські продукти та послуги, в оновлений чи вдосконалений банківський технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, чи новий підхід до реалізації продуктів і послуг, їх адаптацію до актуальних вимог клієнтів. Ознаками привабливості нових банківських продуктів є висока надійність, дохідність та якість, а також отримання прибутку від впровадження сучасних фінансових технологій. Результатом співпраці з фінтех-стартапами є

нові продукти і послуги або продукти та послуги з новими якостями: інноваційні програми і проєкти; нові інтелектуальні продукти; сучасне нове технологічне обладнання та процеси; нові підходи до формування ринку сучасних банківських продуктів та послуг [76].

Національний банк України 9 липня 2020 року затвердив Стратегію розвитку фінтеху в Україні до 2025 року (далі - Стратегія) - покроковий план створення в Україні повноцінної фінтех-екосистеми з інноваційними фінансовими сервісами та доступними цифровими послугами. Стратегія ґрунтується на ключових напрямках, заданих Стратегією розвитку фінансового сектору України до 2025 року, яку Національний банк та інші регулятори презентували фінансовому ринку на початку цього року. Зокрема, цей документ структурує та деталізує тренди і напрями розвитку фінансових інновацій на наступні п'ять років. Ключовими дієвими елементами Стратегії стануть: розроблення та впровадження концепту повноцінної регуляторної "пісочниці" для швидкого тестування інноваційних проєктів; підвищення рівня фінансової обізнаності та залученості (інклюзії) населення та бізнесу; запуск академічної бази з фокусом на відкритий банкінг. Реалізація Стратегії також значною мірою залежатиме від виконання пов'язаних діджитал-проєктів, над якими працює Національний банк. Зокрема, йдеться про запровадження віддаленої ідентифікації та верифікації, імплементацію євродирективи PSD2, надання можливості здійснення миттєвих платежів із рахунку на рахунок у СЕП у форматі 24/7; посилення регуляторного периметру у сфері кібербезпеки та всі інші інноваційні проєкти центробанку [76].

З 1 липня 2020 року НБУ став регулятором небанківських фінансових установ. Свою роль як галузевого регулятора НБУ бачить в наступному: моніторинг фінансових інновацій та оцінка впливу цифрових змін на бізнес-моделі; розвиток *regtekha* ("регуляторних технологій"); своєчасне оновлення регуляторних актів та політик; посилення збору, аналізу та регуляторного нагляду в розрізі протидії відмиванню грошей (AML); введення стандартів відкритого банкінгу і технології розподіленого реєстру (блокчейн); посилення

менеджменту великих масивів даних (Big Data analytics); розвиток інноваційних фасилітаторів, включаючи віртуальні "пісочниці"; введення фреймворку зі сталого забезпечення кібербезпеки; підвищення фінграмотності та захисту прав споживачів цифрових фінансових послуг [76].

Через п'ять років в нашій країні буде створена дієва фінтех-екосистема, яка задовольнить потреби: користувачів; учасників ринку; держави; постачальників пов'язаних послуг. Все це разом покликане допомогти в досягненні поставленої мети - створення української фінтех-екосистеми. Ось як її бачать в НБУ: вона конкурентна і цілісна; інвестиційно приваблива і прибуткова; технологічно і юридично захищена; має передове і виважене регулювання; технологічно відкрита і доступна; забезпечує синергію і надає рівні права і можливості всім стейкхолдерам; потужна та інноваційна; безпечна та інтегрована в глобальну екосистему [76].

Сьогодні в усьому світі відбувається стрімкий розвиток фінансових технологій. Між банками точиться конкуренція за свого клієнта, тому для них важливо не тільки підлаштовуватися під реалії часу, а й упроваджувати нові технології. Фінансові технології забезпечують для клієнта низку конкурентних переваг. Якщо раніше потрібно було відвідувати відділення банку, то сьогодні багато операцій можна провести дистанційно. Для клієнта це, передусім зручність (у будь-який час і в будь-якому місці), швидкість, контроль і самостійність. Тому використання фінансових технологій у банківському секторі не втрачає своєї актуальності, адже банки змушені постійно впроваджувати інновації для забезпечення переваг перед своїми клієнтами і конкурентами. Водночас фінансові інновації призводять до якісних змін у банківській сфері та сприяють не тільки отриманню прибутку банком, а й підвищенню рівня їхньої конкурентоспроможності та скорочення витрат у перспективі [5, с.87].

Фінтех - це сукупність сучасних технологій, які дозволяють фізичним особам і бізнесу отримувати фінансові послуги та здійснювати фінансові операції дистанційно, через засоби електронного зв'язку (мобільні додатки,

інші програмні інтерфейси) безпечно й автоматизовано, без безпосередньої участі представника банку чи іншої фінансової установи. Загалом, виділяють 7 основних напрямів фінтеху: цифровий банкінг, краудфандинг, страхування, інвестиційний менеджмент, кредитування, системоутворюючі для фінансової інфраструктури технології та найбільш поширені сьогодні - платіжні послуги [86].

Найпоширенішими клієнтами з фінтех-ринку та найсильнішими його гравцями є міжнародні платіжні системи, системи еквайрингу криптовалют, брокери, крипто-трейдери, а також іноземні криптовалютні біржі. Варто зауважити, що ця галузь достатньо динамічна, кожен значний прорив в окремій технології може визначити цілий новий напрямок розвитку фінтеху на кілька років уперед. Сьогодні можна говорити про те, що основним трендом розвитку фінтеху, з огляду на положення PSD2 (Директива ЄС про платіжні послуги), є відкритий API постачальників банківських і фінансових послуг, що дозволяє клієнтам банків використовувати додатки третіх сторін (постачальників технологічних рішень) з метою підвищення зручності та автономності від банку у процесі управління власними банківськими рахунками й платежами через мобільні додатки [84].

Для деяких стартапів, сервіс яких не виходить за межі надання програмного забезпечення користувачам банківських послуг, це можливість м'якої інтеграції на ринок без необхідності створення власної фінансової інституції та отримання ліцензії на надання фінансових послуг. Однак, якщо говорити про Україну, то фінтех-ринок в основному є похідним від класичного банківського сектору, тому поки що зарано говорити про наявність умов для вільної конкуренції технологій. Вирішальне значення має не вибір клієнта банку, споживача фінансових послуг, а вибір банком партнера для реалізації проекту діджиталізації фінансових послуг. Серед трендів розвитку фінансових технологій, особливо у сфері платіжних послуг, варто відзначити онлайн B2C і P2P кредитування, інвестиційний менеджмент, страхування, посилення ролі AI та технологій обробки біометричних даних [77].

Україна є в числі лідерів в ІТ у таких напрямках як розробка технологій розподіленого реєстру і нейромереж, системи кібербезпеки та управління даними. Саме українські програмісти з такими спеціалізаціями часто складають основу великої кількості фінтех-проектів, фінансових компаній та банків, які здійснюють розробку і впровадження новітніх фінтех-продуктів. Тому незважаючи на складний інвестиційний клімат і регуляторний ландшафт для виходу на ринок, відсутність в Україні ринку венчурного капіталу і краудфандингу, щороку з'являються все більше успішних проектів. При цьому варто зауважити, що кожному такому виходу на ринок, отриманню визнання та впізнаваності передують довгі роки важкої роботи й пошуку ідеальної упаковки продукту для ринку.

Фінтех-стартапів з українською пропискою могло б бути значно більше, якби були створені умови, привабливі для інвестування венчурного капіталу в такі проекти, а також додаткові гарантії захисту інвестиційного капіталу, запроваджені більш прозорі та полегшені умови для первинного ліцензування фінансових послуг, які надаються через засоби електронної комунікації [85].

Український ринок характеризується низкою показників, що швидко зростали і створювали передумови для подальшого динамічного розвитку індустрії фінансових інновацій. Діджитал-тренди в Україні (згідно з інформацією з відкритих джерел, НБУ та платіжних провайдерів): 42,2 млн населення, 63% якого регулярно користуються Інтернетом, ІТ-галузь становить 4% від ВВП; 36 тис. ІТ-спеціалістів щорічно випускають ВНЗ; Україна посідає 4 місце в світі за рівнем розвитку безконтактних платежів. Активних карт - понад 38 млн, з них 5,3 млн обладнані безконтактною технологією; Україна входить до першої п'ятірки країн за NFC-платежами, понад 20 банків пропонують NFC-сервіси; 45% дорослих мають смартфони, 50% вебтрафіку та 49% усіх переглядів у Youtube здійснюється з мобільних телефонів; розвиток розумних міст - провідний тренд сучасної України. Наприклад, до пандемії щодня у Київському метрополітені оплата понад 200 тис. поїздок здійснювалась безготівково. Громадський транспорт столиці та великих міст

обладнується пристроями безготівкової оплати; Україна входить в топ-10 країн Європи за оплатою за допомогою девайсів, що носять на тілі чи одязі (так звані wearables), наприклад годинників, обручок тощо; 70% території України мають покриття мережами 3G+ [74].

Український ринок фінтеху, за даними каталогу UAFIC 201913, налічує понад 100 фінтех-компаній, переважна більшість з яких - провайдери платіжних сервісів, також розвинено онлайн-кредитування та інфраструктурні рішення. Серед великих фінтех-компаній є повністю мобільний банк без жодних фізичних відділень, а також з'являються нові гравці в цій ніші [54].

За даними світових досліджень та української статистики, збільшення чисельності користувачів мобільних пристроїв та потужне зростання електронної комерції сприяють швидкій адаптації цифрових платежів у Європі, всьому світі та в Україні. В Європі у 2020 році ринок цифрових платежів сягне рекордного обсягу у 802 млрд. доларів США та продемонструє зростання 9,9%, якщо порівнювати з показниками 2019 року. До 2023 року ринок сягне 1 трлн. доларів США. За останні три роки європейська індустрія онлайн-платежів зросла на 30%. Очікується, що у 2020 році засобами електронної комерції буде здійснено до 90% трансакцій, а онлайн-сервісами користуватиметься близько 705 млн європейців [78].

У світі загальний обсяг цифрових платежів у 2019 році становив 4,1 трлн. доларів США. У 2020 прогнозується показник у 4,8 трлн. доларів США, у 2023 році - 6,7 трлн. доларів США. Чатботи збережуть банкам 7,3 млрд. доларів США до 2023 року. Загальні активи під управлінням компаній з цифрового управління капіталом, які спеціалізуються на ритейлі, за прогнозами, сягнуть 600 млрд. доларів США до 2022 року [77].

В Україні загальна кількість операцій (безготівкових та отримання готівки) з використанням платіжних карток, емітованих українськими банками, в першому кварталі 2020 року становила 1385,3 млн. шт., а їх сума - 920,5 млрд. грн. Порівняно з аналогічним періодом 2019 року кількість зазначених операцій зросла на 24,5%, а сума - на 15,6%. За кількістю та сумою в першому кварталі

2020 року переважали саме безготівкові операції. Так, кількість безготівкових операцій становила 1 183,2 млн. шт. (85,4% усіх операцій), а сума - 503 млрд. грн. або 54,6% від суми усіх операцій із картками (торік, за підсумками першого кварталу, показник становив 49,7%). За даними ПриватБанку, за перші 4 тижні карантину в Україні кількість щоденних операцій зі зняття готівки з карт у касах банку знизилася в 4,5 раза - зі 137 до 31 тис. операцій на день. Також українці вдвічі рідше стали знімати готівку в банкоматах ПриватБанку - кількість таких операцій знизилася, якщо порівнювати з початком березня, з 2,7 млн. до 1,3 млн операцій на добу [77].

Хоча банки відіграють ключову роль в грошових операціях, однак на сучасному етапі їх роль для клієнтів знижується. У найближчому майбутньому багато угод можуть не вимагати залучення посередника. Тому банки повинні переосмислити свої бізнес-моделі і знайти нові шляхи, щоб залишатися актуальними для своїх клієнтів. Щоб вижити у високо конкурентному середовищі, банк не може залишатись класичним банком за рахунок виключно клієнтського сервісу, а повинен розширювати фокус своєї діяльності в сторону екосистеми. І банки намагаються не конкурувати, а об'єднуватись з технологічними компаніями. Адже банки та фінтех-компанії можуть побудувати партнерські стосунки. Більше того, фінтех сприятиме розвитку бізнесу нинішніх гравців фінансового ринку. Незважаючи на розвиток фінтех-компаній, банківський і, тим більше, фінансовий ринок не зникне, однак можна зробити висновок, що причини збереження і, як наслідок, напрями трансформації фінансового ринку будуть іншими. Банківським установам необхідно вибудувати нову модель відносин з клієнтами для побудови довірчих відносин, на базі яких можливе постійне зростання бізнесу [78, с. 160].

Фінтех-компанії створюють, з одного боку, додаткові ризики для утримання конкурентних позицій банками на фінансовому ринку, а з іншого боку, можливості встановлення партнерських зв'язків між даними структурами й банками. Особливо актуальною ця тема є в умовах сучасного розвитку банківського бізнесу та одночасного зростання віртуального ринку.

Перспективність розвитку FinTech можна окреслити за такими напрямками:

1) . Відкритий банкінг (Open Banking) - це механізм, який дає можливість клієнтам банку відкривати свої банківські дані зовнішнім сервісам, наприклад платіжним платформам або платформам онлайн- кредитування. Перевагами, які дає Open Banking банківському сектору, є впровадження нових технологій; поступовий перехід до цифрового банкінгу у банківській сфері; отримання банком нових можливостей, завдяки яким можна пропонувати нові продукти та сервіси, що задовольняють клієнтський попит, який змінився; більш активне використання Big data, що це стало частиною бізнесу та ухвалених бізнес-рішень; розширення можливості використання соціальних медіа як одного з основних каналів комунікації.

2) Банк-рітейлер, що дасть змогу створити нові сервіси та розширити перелік послуг для клієнтів; запустити нову програму лояльності для клієнтів; забезпечити нові джерела прибутку для рітейлера. Банки для себе бачать вигоду в тому, що рітейлери мають у своєму розпорядженні велику клієнтську базу. Це дає змогу банку створити нові джерела доходу та розширити перелік клієнтів банку [59, с. 130].

А.А. Мазаракі і С.В. Волосович вважають, що наслідком розвитку *FinTech* будуть передусім не революційні, а еволюційні зміни фінансового сектора. Традиційні фінансові інститути адаптуватимуться до нових умов, а нові учасники ринку приєднуюватимуться до фінансової екосистеми, в результаті чого виживуть сильні бізнес-моделі. *FinTech* здатні вирішувати поточні проблеми ринку фінансових послуг, проте можуть створювати й нові проблеми. Як наслідок, нормативно-правове регулювання фінансового сектора має трансформуватися, щоб не допустити неконтрольованих ситуацій у фінансовій системі внаслідок посилення впливу фінансових та операційних ризиків [51].

Розвиток *FinTech* вимагає балансування між дотриманням безпеки та децентралізації і забезпеченням конфіденційності та масштабності. Нині у фінансовому секторі відбувається часткове витіснення традиційних посередників новими учасниками, автоматизованими процесами та

децентралізованими мережами. Зростання конкуренції змушує традиційні фінансові установи застосовувати нові технології, поліпшувати фінансові продукти, змінювати бізнес-моделі та зменшувати витрати [51, с.16].

Фінтех-технології, які розробляються в секторі фінансових послуг, спочатку використовувались самими фінансовими установами. Але сьогодні все більше і більше фінтех представляє технології, які кардинально змінюють традиційні фінансові послуги, включаючи мобільні платежі, грошові перекази, кредити, збір коштів та управління активами.

Незважаючи на складний інвестиційний клімат і відсутність регуляторного ландшафту, в Україні з'являється все більше фінтех-стартапів. Компанії, зайняті в зазначеній індустрії, можна умовно поділити на дві групи: стартапи, які надають технічні рішення для наявних фінансових компаній; стартапи, які працюють безпосередньо зі споживачами фінансових послуг [57].

FinTech-середовище в Україні є і воно намагається розвиватися, і це може дати в середньостроковій перспективі конкурувати із західним FinTech-середовищем. FinTech-компанії' на ринках, що розвиваються, починають використовувати переваги впровадження популярних, але вже менш нових / актуальних для розвинених ринків продуктів: з огляду на помилки першопрохідців, використавши передові технології отримують колосальну фінансову підтримку з боку локальних і міжнародних інвесторів. До ключових технологій і продуктів, в які будуть здійснюватися інвестиції в середньостроковій перспективі, належать системи платежів, електронна комерція, а також сервіси онлайн-кредитування. Що стосується розвинених ринків, то увагу компаній буде зосереджено на розвитку вже наявних технологій і державних реформах: як законодавчих, так і податкових [14, с.130].

Співпраця банків з фінтех-стартапами у кінцевому підсумку завершується розробкою і реалізацією сучасного інноваційного продукту, види, форми, зміст, прибутковість якого можуть мати досить великий діапазон (спектр) мінливості. За останні декілька років в Україні значно зросла кількість банків, що співпрацюють з фінтех-стартапами. Велику роль тут відіграли і чинили вплив

впровадження сучасних фінансових технологій, які сприяли переходу банків на цифровізацію діяльності. Співпраця із фінтех-стартапами передбачає певні особливості процедури розробки банківських інноваційних продуктів та послуг.

Переваги інтеграції фінтех рішень в банківські сервіси: зручність отримання банківської послуги без прив'язки до відділень і бізнес графіку; швидкість операцій за рахунок автоматизації і зменшення людського фактору; перспектива швидкого масштабування без необхідності розширення мережі відділень, поступовий перехід від офлайн до інтернет і мобільного банкінгу; унікальність, нові рішення надають значні конкурентні переваги; зменшення витрат для банків, підвищення економічної ефективності; підвищення продажів; зростання доходів; комплексні конкурентні переваги в довгостроковій перспективі [6]. Фінансові технології являють собою синтез цифрових технологій та інновацій у фінансовій сфері, що використовуються для надання, розширення і розповсюдження фінансових послуг технологічними компаніями. Фінтех являє собою складну систему, що об'єднує сектори нових технологій і фінансових послуг, стартапи та відповідну інфраструктуру [16].

## **2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки**

Банк зареєстровано Національним банком України 04 червня 2008 року за реєстраційним номером 324 в Державному реєстрі банків. Організаційно-правова форма - Публічне акціонерне товариство. Основними контрагентами Банку є небанківські установи, підприємства малого та середнього бізнесу, фізичні особи. Банк залучає кошти від населення та суб'єктів господарювання, видає кредити, здійснює перекази платежів в Україні та за кордон, проводить операції з валютними коштами, надає банківські послуги своїм комерційним та роздрібним клієнтам [79].

Банк має транзакційну бізнес-модель, яка формує основну частку стабільних доходів від переказів коштів фізичних осіб, розрахунково-касового

обслуговування клієнтів, надання гарантій та акредитивів, операцій з валютою на готівковому та безготівковому ринках, короткострокового споживчого кредитування фізичних осіб. Така бізнес-модель передбачає не тільки широкий продуктовий ряд комісійно-торгових продуктів, які пропонуються клієнтам, а також розвинуті інфраструктурні можливості щодо покриття регіональної мережі відділень, наявність якісних каналів дистанційного обслуговування та високу частку грошей та їх еквівалентів в структурі активів банку. Проаналізований фінансовий стан банківської установи, відразу зауважимо, що аналіз проводиться відповідно до звітності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», подано у Додатку А, Таблиця А.1 [62].

З таблиці А.1 випливає, що ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» є прибутковою організацією. Ми бачимо, що грошові кошти в 2019 році становили 10,1%, в 2020 році зросли до 14,39%, а в 2021 становлять майже так саме як і в 2019 році, а саме 10,2%. Кредити і заборгованість клієнтів в 2019 році становила 76,2%, а в 2021 році значно знизилась до 69,57%. Цінні папери в портфелі банку на продаж з кожним роком збільшуються, так в 2019 році вони становили 3,3%, а в 2021 році зросли до 5,85%. Структурні зміни у динаміці активів подано у Додатку А, таблиця А.2 [62; 79].

Основні нематеріальні активи в 2019 році становили 8,1%, в 2020 році зросли до 8,9%, а в 2021 році знизились в порівнянні з 2020 роком до 8,58%. У загальному активи банку в 2020 році знизились в порівнянні з 2019 роком до -3,42%, а в 2021 році зросли на 10,8% в порівнянні з 2020 роком. Це свідчить про те, що фінансове становище ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» стабільне. Це можна зобразити на рисунку 2.1 [62; 79].

Динаміку зобов'язань ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» наведено у Додатку А, таблиці А.3. З якої ми бачимо, що в 2020 році в порівнянні з 2019 роком кошти банків зменшилися на -11,9%, а в 2021 році в порівнянні з 2020 роком вони зменшилися на 1,46%. Кошти клієнтів з кожним роком збільшуються так в 2020 році в порівнянні з 2019 роком вони збільшилися на 3,74%, а в 2021 році зросли до 17,6%, в порівнянні з 2020 роком [62; 79].

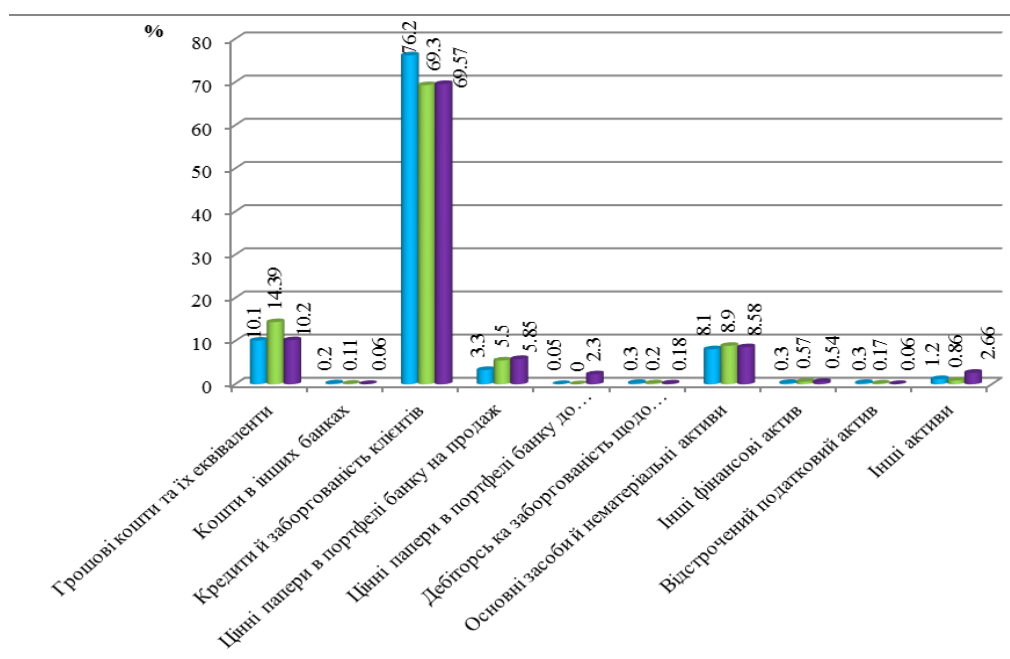


Рисунок 2.1- Активи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» протягом 2019-2021 років

А в загальному зобов'язання по банку в 2012 році зменшились на -7,22% в порівнянні з 2019 роком, а в 2021 році збільшились до 10,3%. Щодо структури зобов'язань, то її аналіз можна розглянути у Додатку А, таблиця А.4. Зміни у структурі зобов'язань ми можемо побачити на рисунку 2.2.

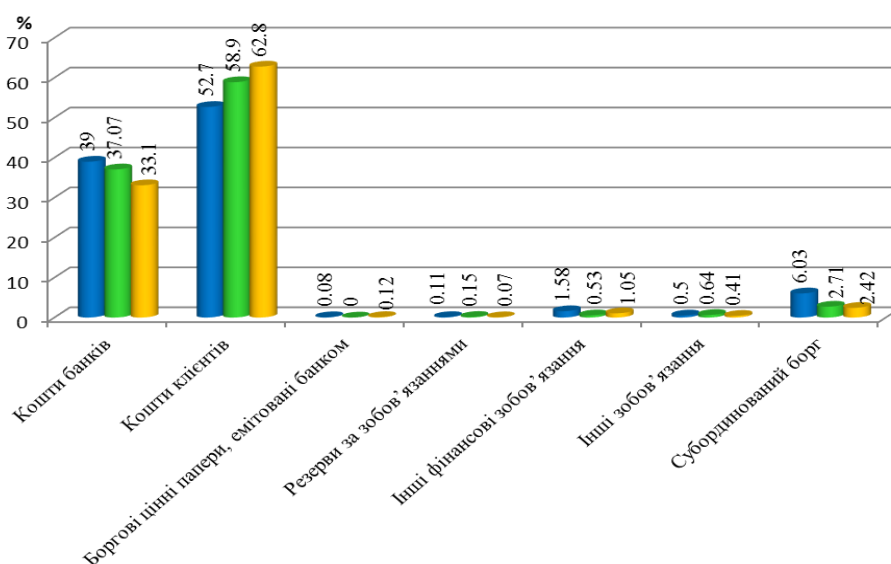


Рисунок 2.2 - Зобов'язання ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» протягом 2019-2021 років

Аналізуючи рисунок 2.2, ми бачимо, що кошти банків в 2019 році становили 39,0%, а в 2021 році вони зменшились до 33,1%. А кошти клієнтів навпаки значно збільшились, так в 2019 році вони становили 52,7%, в 2020 році зросли до 58,9%, а в 2021 році – до 62,8%. Субординований борг в 2019 році становив 6,03%, а в 2021 році значно знизився до 2,42%. Тому ми можемо зробити висновок, що клієнти вкладають свої кошти в банк. Динаміка власного капіталу подана у вигляді табличного матеріалу та розміщена у Додатку А, таблиця А.5 [62; 79].

За даними таблиці ми можемо зробити такі висновки, що власний капітал в 2019 році становив 1270000 тис. грн, а в 2020 році збільшився до 1814515 тис. грн, в 2021 році зменшився на -788 тис. грн, порівнянні з 2020 роком. Резерви й інші фонди банку з кожним роком зростають, так в 2019 році вони становили 2149067 тис. грн, а в 2021 році зріс до 2332221 тис. грн. Нерозподілений прибуток в 2019 році становив 7618 тис. грн, а в 2020 році був непокритий збиток в розмірі - 28932 тис. грн, а в 2021 році знову є нерозподілений прибуток який складає 125957 тис. грн. Усього власного капіталу з кожним роком зростає, в 2019 році він становив 6607773 тис. грн, а в 2021 році зріс до 8667738 тис. грн. В загальному пасиви в 2021 році зросли до 43056668 тис. грн, в порівнянні з 2019 роком, які становили 40206926 тис. грн [62; 79].

Таблиця 2.1 – Структура власного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»

Найменування статті	2019 р., %	2020 р., %	2021 р., %	Темп зростання, %	
				2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
Статутний капітал	3,15	4,67	4,21	1,51	-0,46
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5,34	5,57	5,41	0,22	-0,15
Резервні та інші фонди банку	0,018	-0,07	0,29	-0,09	0,36
Усього власного капіталу	16,43	19,71	20,13	3,28	0,41

Зміни у структурі власного капіталу можна зобразити на рисунку 2.3.

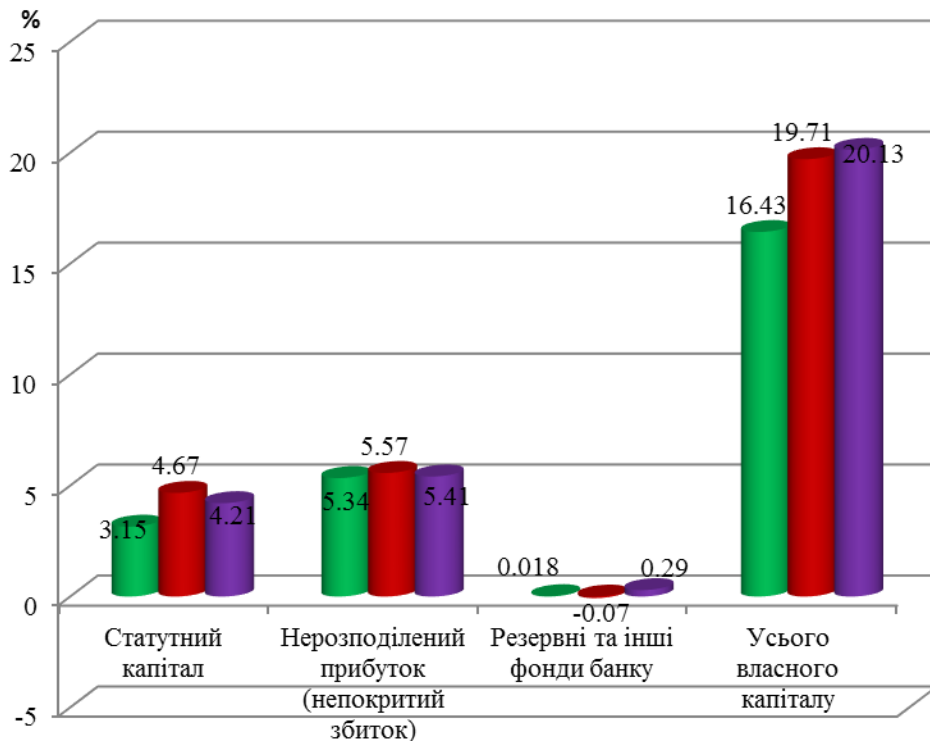


Рисунок 2.3 - Власний капітал ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»  
протягом 2019-2021 років

Таблиця 2.2 - Динаміка доходів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»

Найменування статті	2019 рік, тис. грн	2020 рік, тис. грн	2021 рік, тис. грн	Відхилення 2020р./2019р.		Відхилення 2021р./2020р.	
				Абсолютне, тис. грн	Відносне, %	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Процентні доходи	4744886	4559268	4414163	-185618	96,0	-145105	96,8
Комісійні доходи	674720	781009	909496	106289	115,7	128487	116,4
Інші операційні доходи	117172	69322	223587	-47850	59,1	154265	322,5
Прибуток (збиток) до оподаткування	70020	50773	81854	-19247	72,5	31081	161,2
Прибуток (збиток) після оподаткування	14853	0	0	-14853	0	0	0
Чистий прибуток (збиток)	14853	8072	10988	-6781	54,3	2916	136,1

З даної таблиці ми бачимо, що процентні доходи у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зменшились на 185618 тис. грн., а в 2021 році це зменшились на 145105 тис. грн., комісійні доходи в 2019 році становили 674720 тис. грн., а в 2021 році збільшились до 909496 тис. грн., інші операційні доходи в 2020 році зменшились в порівнянні з 2019 роком на 47850 тис. грн., а в 2021 році зросли на 154265 тис. грн., в порівнянні з 2020 роком, прибуток до оподаткування зменшився в 2020 році на 19247 тис. грн., а в 2021 році збільшився на 31081 тис. грн., прибуток (збиток) після оподаткування був тільки в 2019 році і становив 14853 тис. грн., а в 2020 і 2021 роках взагалі був відсутнім, чистий прибуток становить в 2019 році становив 14853 тис. грн., в 2020 зменшився до 8072 тис. грн., а в 2021 році збільшився до 10988 тис. грн. Тому можна зробити висновок, що наш банк є прибутковим [62; 79].

Зміни у структурі доходів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» можна зобразити на рисунку 2.4.

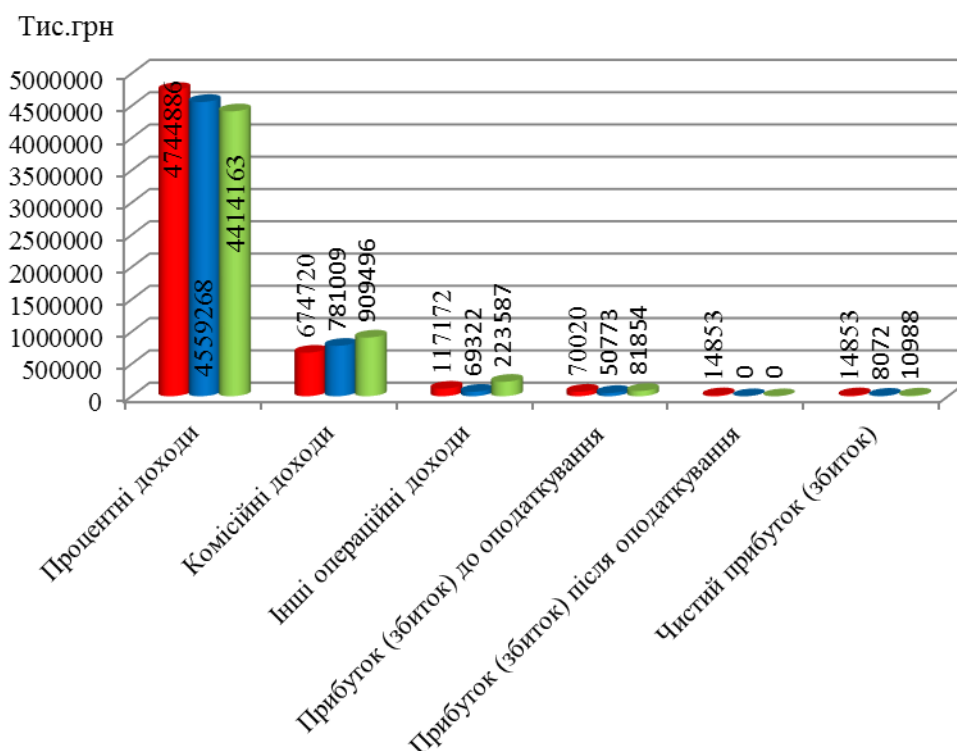


Рисунок 2.4 - Доходи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» протягом 2019-2021 років

Таблиця 2.3 - Динаміка витрат ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»

Найменування статті	2019 рік, тис. грн	2020 рік, тис. грн	2021 рік, тис. грн	Відхилення 2020р./2019р.		Відхилення 2021р./2020р.	
				Абсолютне, тис. грн	Відносне, %	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Процентні витрати	-1859283	-2150286	-2146476	-291003	115,65	3810	99,82
Комісійні витрати	-127716	-134291	-190843	-6575	105,14	-56552	142,11
Адміністративні та інші операційні витрати	-1433063	-1697776	-2082902	-264713	118,47	-385126	122,68
Витрати на податок на прибуток	-55166	-42701	-70866	12465	77,40	-28165	165,95

З таблиці ми бачимо, що у 2020 році в порівнянні з 2019 роком процентні витрати зросли до -2150286 тис. грн, а в 2021 році зменшились на 3810 тис. грн, комісійні витрати збільшились в 2020 році на 6575 тис. грн, а в 2021 році зросли на 56552 тис. грн в порівнянні з 200 роком, адміністративні витрати та інші операційні витрати в 2021 році збільшились до 2082902 тис. грн, а в 2019 році вони становили 1433063 тис. грн, витрати на податок на прибуток в 2019 році становили 55166 тис. грн, в 2020 році витрати зменшились до 42701 тис. грн, а в 2021 році знову зросли до 70866 тис. грн [62; 79].

### **2.3 Аналіз кредитної діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» протягом 2019-2021 років**

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» спеціалізується на наданні банківських послуг компаніям, що здійснюють свою діяльність у різних галузях, державним органам та фізичним особам. Ці послуги включають залучення депозитів і надання позик та авансів, здійснення інвестицій у цінні папери, здійснення платежів на території України і за кордон та обмін валют [79].

Протягом 2019-2021 років зусилля банку були зосереджені на підтримці розроблених раніше продуктів для великих корпоративних клієнтів а також на впровадженні нових інструментів для клієнтів малого та середнього бізнесу. Структура банку складається з трьох бізнес-орієнтованих напрямків: корпоративний бізнес — обслуговування юридичних осіб; роздрібний бізнес — обслуговування фізичних осіб; фінансово-інституційний бізнес — надання послуг комерційним банкам та компаніям, які емітують власні фінансові інструменти, як правило, корпоративні облигації [79].

Відповідно з сегментацією клієнтської бази розрахунково-касове обслуговування ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» має уніфіковані та спеціалізовані банківські продукти для клієнтів – юридичних осіб та приватних підприємців [79]:

- відкриття поточних рахунків і національній та іноземній валютах, проведення перерахунів безготівкових коштів у внутрішніх та зовнішньоекономічних операціях;
- купівля – продаж безготівкової іноземної валюти для проведення перерахунів по оплаті зовнішньоекономічних договорів;
- видача готівки в касу підприємства чи інкасація господарської виручки готівки на розрахунковий рахунок підприємства;
- обслуговування «зарплатних» та «відряджувальних» проектів за допомогою пластикових платіжних карток з самостійним отриманням готівки в банкоматах чи проведення безготівкової оплати товарів і послуг (еквайринг);
- обслуговування «корпоративних» платіжних карток для проведення операцій безготівкової оплати послуг з рахунку підприємства;
- віддалене обслуговування клієнтів по безготівковим комерційним платежам за допомогою електронних комплексів – «Клієнт-банк», «Інтернет – банкінг», «SMS – банкінг».

Одним із стратегічних напрямків розвитку банку залишалось кредитування середнього та малого бізнесу, частка якого в кредитному

портфелі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» становить 14%. Проаналізуємо кредити та заборгованість юридичних осіб за 2019-2021 роки [62; 79].

Таблиця 2.4 - Кредити та заборгованість юридичних осіб ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки

У тисячах гривень

Найменування статті	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	
				2020/2019	2021/2020
Поточні рахунки	219 132	329 298	1 097 191	110 166	767 893
Суми до отримання за угодами про зворотний продаж	62 645	52 468	-	-10 177	-
Факторинг	206 113	162 239	80 859	-43 874	-81 380
Короткострокові та довгострокові кредити	10 915 271	16 157 465	17 009 809	5 242 194	852 344
Усього:	11 403 161	16 764 470	17 491 277	5 361 309	726 807

З таблиці 2.4 ми бачимо, що кредити та заборгованість юридичних осіб з кожним роком зростає. Аналізуючи поточні рахунки, ми бачимо, що в 2019 році вони становили 219 132 тис. грн., а в 2020 році зросли до 329 298 тис. грн., що на 110 166 тис. грн., більше ніж в 2019 році, а в 2021 році вони зросли на 767 893 тис. грн., і становлять 1 097 191 тис. грн.. Суми до отримання за угодами про зворотний продаж навпаки зменшуються так в 2019 році вони становили 62 645 тис. грн., в 2020 році знизилась до 52 468 тис. грн., а в 2021 році взагалі не було. Факторинг також зменшується в 2019 році він становив 206 113 тис. грн., а в 2021 році знизилось до 80 859 тис. грн.. Короткострокові та довгострокові кредити зростають на протязі трьох років, так в 2019 році вони становили 10 915 271 тис. грн., в 2020 році зросли 16 157 465 тис. грн., а в 2021 році становили 17 009 809 тис. грн., що на 852 344 тис. грн., більше ніж в 2020 році [62; 79].

Розглянемо та проаналізуємо кредити юридичних осіб за термінами прострочення заборгованості за 2019-2021 роки. Розрахунковий матеріал

розміщено у Додатку Б, таблиця Б.1-Б.3. Графічне зображення кредитної простроченості юридичних осіб подано на рисунках 2.5 – 2.7

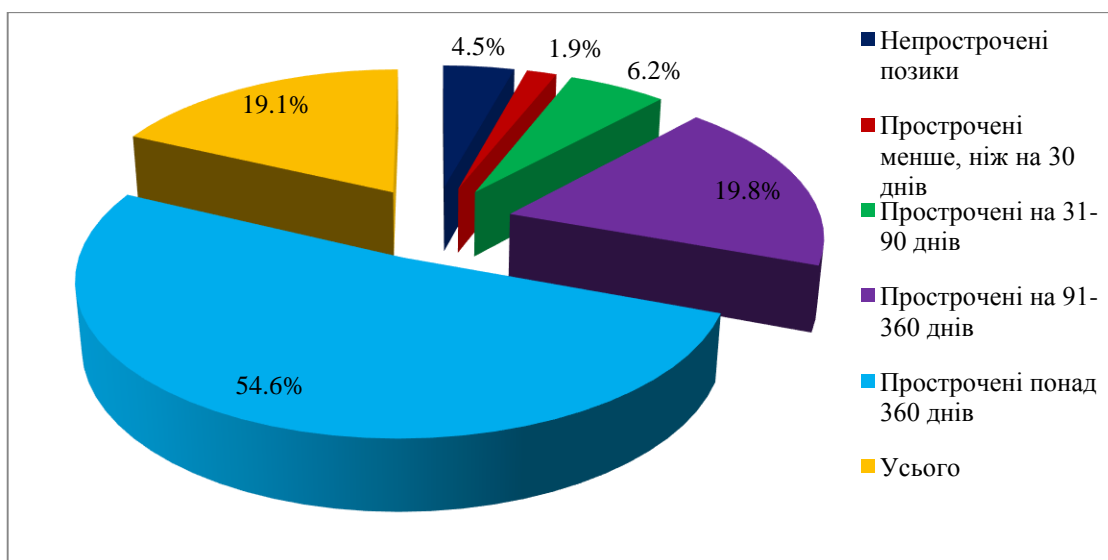


Рисунок 2.5 – Кредити юридичних осіб за термінами прострочення заборгованості за 2019 рік

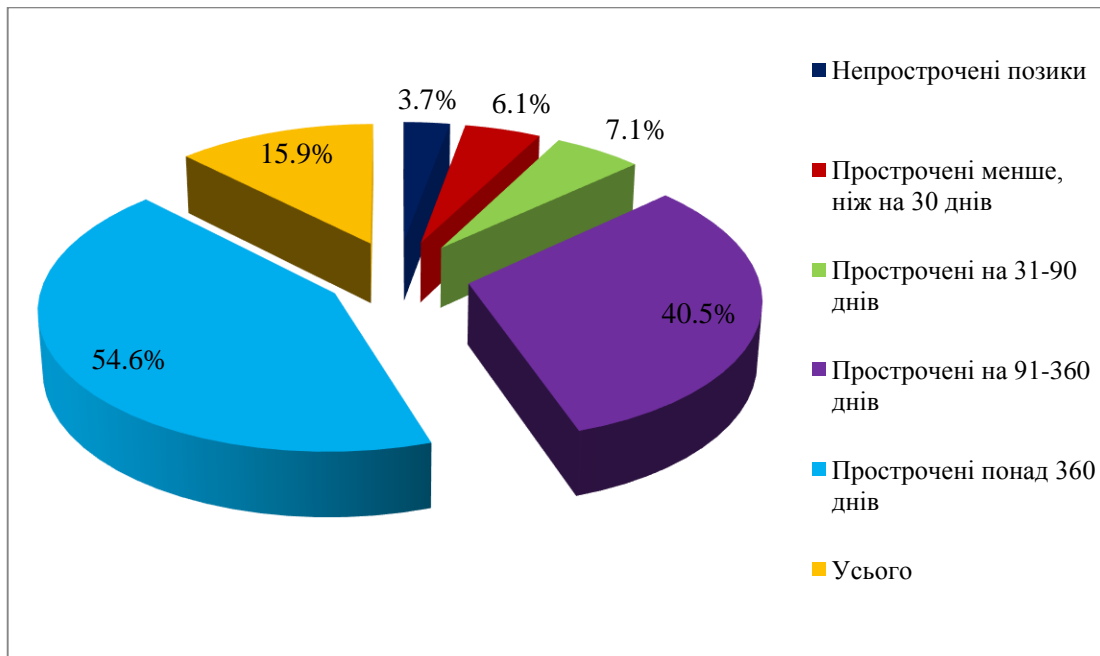


Рисунок 2.6 – Кредити юридичних осіб за термінами прострочення заборгованості за 2020 рік

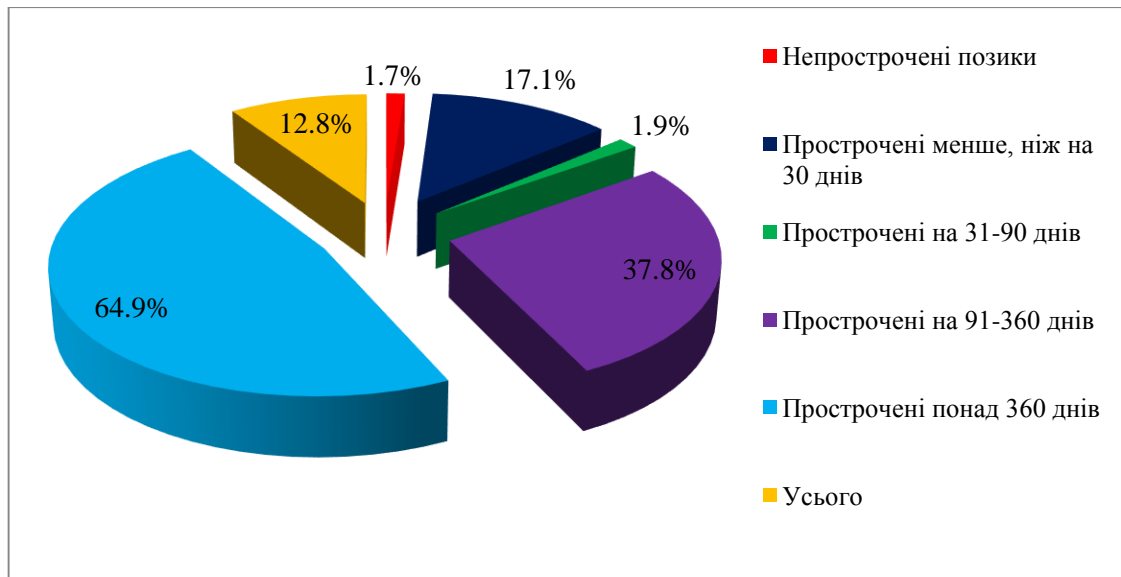


Рисунок 2.7 – Кредити юридичних осіб за термінами прострочення заборгованості за 2021 рік

Аналізуючи таблиці Б.1 – Б.3 бачимо, що непрострочені позики в 2019 році становили 4,5%, в 2020 році знизилась до 3,7%, а в 2021 році – до 1,7%, прострочені менше ніж на 30 днів з кожним роком збільшуються так в 2019 році вони становили 1,9%, а в 202 році зросли до 17,1%, прострочені позики на 31- 90 днів в 2019 році становили 6,2%, в 2020 році зросли до 7,1%, а в 2021 знизилась до 1,9%, прострочені позики на 91- 360 днів в 2019 році становили 19,8%, а в 2020 році значно зросли і становили 40,5%, а в 2021 році трошки зменшились, до 37,8%, і найбільше % припадає на прострочені позики понад 360 днів, так на протязі 2019 і 2020 років вони становили 54,6%, а в 2021 році зросли до 64,9% [62; 79].

У ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» звітність складається також за групами, які поділяються на такі сегменти: корпоративний бізнес та середніх за розміром компаній; роздрібний бізнес; фінансово-інвестиційний бізнес. Міжсегментне ціноутворення здійснюється з урахуванням різних вхідних даних та поточних ринкових ставок. Прямі затрати розподіляються на окремі сегменти бізнесу, на яких вони виникають. Непрямі та накладні затрати розподіляються пропорційно до доходів, прямих затрат та іншим статтям, які визначені як основні джерела затрат сегментів бізнесу [62; 79].

Зобразимо чисту процентну маржу в розрізі сегментів за 2019-2021 роки на рисунку 2.8.

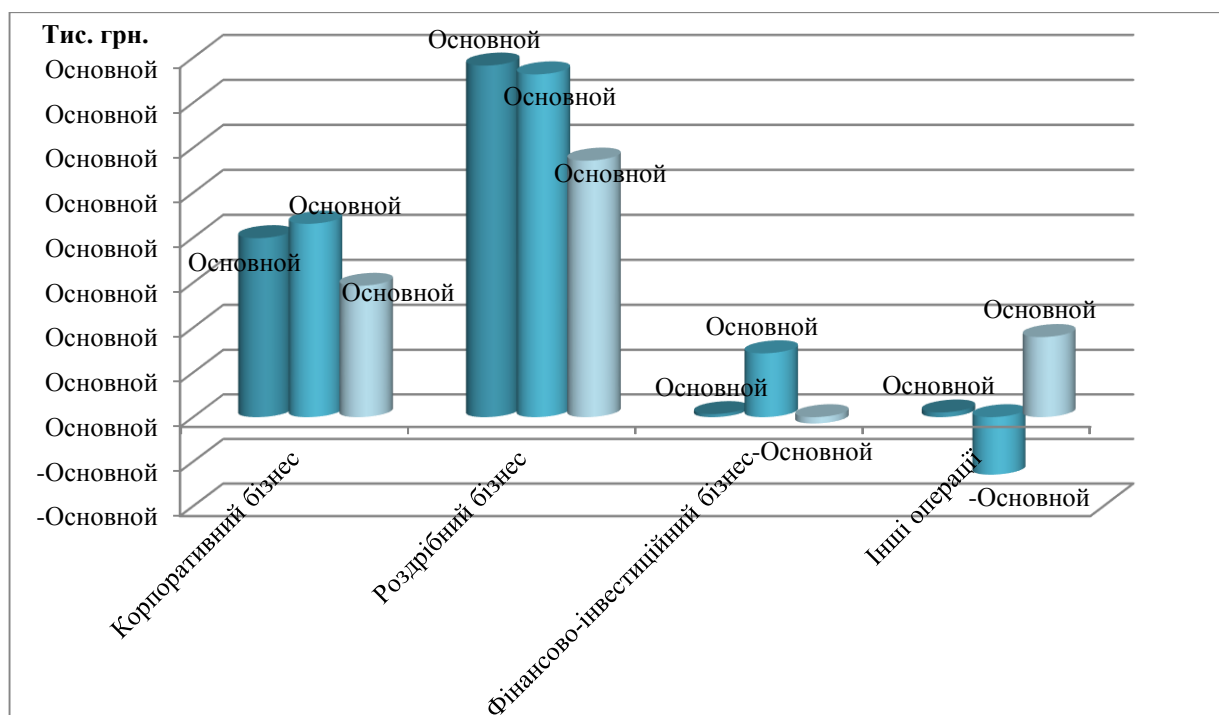


Рисунок 2.8 – Чиста процентна маржа в розрізі сегментів  
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки

У 2020 році та 2019 році банк не мав значних концентрацій доходів від зовнішніх клієнтів. Більша частина доходів від зовнішніх клієнтів відноситься до резидентів України, більшість активів знаходиться в Україні. Розглянемо та проаналізуємо чисту процентну маржу від зовнішніх клієнтів та між сегментну чисту процентну маржу за 2019-2021 роки. Аналізуючи таблицю Б.4, ми можемо зробити такі висновки, що чиста процентна маржа в корпоративному бізнесі протягом 2019 та 2021 років зростає, так в 2019 вона становила 798 153 тис. грн., в 2020 – 861 967 тис. грн., а в 2021 році знизилась до 586 132 тис. грн. Розглядаючи роздрібний бізнес, то на протязі трьох років ми бачимо спад, а саме в 2019 році вона становила 1 565 474 тис. грн., а в 2021 знизилась до 1 142 792 тис. грн., в фінансово-інвестиційному бізнесі присутні перепади чистої процентної маржі, так в 2019 році вона становила 13 861 тис. грн., в 2020

зросла до 286 243 тис. грн., а в 2021 впала і становила - 28 588 тис. грн., а інші операції навпаки в 2019 році становили 21 110 тис. грн., в 2020 знизилась до – 258 331 тис. грн., а в 2021 значно зросла, і становила 358 496 тис. грн. [62; 79].

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі дипломної роботи здійснено аналіз діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» протягом 2019-2021 років, а також проаналізовано перспективу взаємодії фінтех-компаній із використанням технологій краудінвестингу та банківського сектору України, що дозволило зробити наступні висновки:

1. Поглиблення співпраці банків з фінтех-стартапами це система заходів, спрямованих на досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку пов'язаних з упровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг для збільшення та розширення клієнтської бази, підвищення конкурентоспроможності банку, комерціалізація накопичених сучасних знань, технологій і обладнання.

2. Результатом співпраці банків та фінтех-стартапів є нові продукти і послуги або продукти та послуги з новими якостями, а також трансформація наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у нові чи покращенні банківські продукти та послуги, в оновлений чи вдосконалений банківський технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, чи новий підхід до реалізації продуктів і послуг, їх адаптацію до актуальних вимог клієнтів.

3. Упровадження інноваційних інформаційних технологій на ринку фінансових послуг України є однією з найбільш актуальних сучасних тенденцій його розвитку. Це обумовлюється наявністю низки переваг від використання таких технологій фінансовими установами: про скорочення термінів надання фінансових послуг, удосконалення комунікації з клієнтами, оптимізація

процесу руху інформації, спрощення фінансових операцій для споживачів і персоналу, підвищення рівня безпеки, прозорості та надійності проведення операцій. Вагомою перевагою сучасних інформаційних технологій є те, що їх застосування сприяє зростанню довіри населення до фінансових установ. Загалом, інноваційні технології спричиняють позитивний стратегічний економічний ефект, оскільки дозволяють зменшити витрати фінансових установ, залучити нових клієнтів, збільшити частку ринку та величину прибутку.

### **3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

#### **3.1 Оцінка інтелектуального капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

Розвиток банківських установ сучасних реаліях пов'язаний з необхідністю формування унікальних неформальних систем управління організаційними знаннями. У свою чергу, існує потреба відповідати новим вимогам системи бізнес-освіти, яка забезпечить не лише ефективну безперервну освіту працівників, але й створить можливість для ефективного управління організаційними знаннями банківської установи, збільшуючи при цьому інтелектуальний капітал ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» із використанням сучасних фінансових технологій [43].

Суть методу оцінки економічної ефективності банківської установи при управлінні інтелектуальним капіталом полягає в оцінці компонентів інтелектуального капіталу з урахуванням специфіки діяльності банківської установи. Для ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» в умовах війни в країні інформація та знання перетворюються на основний фактор конкурентоспроможності. Характерними рисами ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» є такі [43]:

- найбільш цінним активом банку являються нематеріальні активи;
- діджиталізація діяльності банку;
- безперервний процес розвитку і оцінки індивідуальної компетентності співробітників;
- статус банківської установи найбільше залежить від ділової репутації, визначеним гудвілом, що є основною частиною її клієнтського капіталу.

Для оцінки інтелектуального капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» можна використати коефіцієнт Тобіна та метод VAIC. Коефіцієнт Тобіна є одним з найбільш достовірних методів інтегральної оцінки інтелектуального капіталу [45, с. 83]. Відомі два підходи до обчислення коефіцієнта Тобіна: в першому випадку зіставляються ринкова капіталізація фірми і величина його чистих активів в ринковій оцінці; у другому випадку порівнюється сукупна

ринкова ціна акцій і облігацій фірми з відновлювальної вартістю активів ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», «очищених» від заборгованості перед поточними (тобто короткостроковими) кредиторами. У даному випадку, якщо капіталізація перевищує вартість матеріальних активів, то це може говорити про те, що на ринку високо оцінені нематеріальні активи цієї підприємницької структури. До них якраз можна віднести і талант персоналу, ефективність менеджменту ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

Для розрахунку коефіцієнту Тобіна буде використовуватися фінансова звітність (Додаток В) ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 роки. У таблиці 3.1 представлені значення показників, необхідні для розрахунку індексу Тобіна, та значення коефіцієнта. Розрахунок коефіцієнта Тобіна буде здійснюватись прямим методом [45]. Для того щоб дізнатися ринкову вартість ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», можливо провести розрахунок її вартості за трьома методами:

1. Майновий (витратний) підхід (*Asset-based approach*). Згідно з майновим підходом вартість підприємства розраховується як сума вартостей усіх активів (основних засобів, запасів, вимог, нематеріальних активів тощо), що складають цілісний майновий комплекс, за мінусом зобов'язань. Основним джерелом інформації за даного підходу є баланс підприємства [91, с. 86].

2. Дохідний підхід в оцінці вартості підприємства (*DCF approach*). NPV визначається як сума дисконтованих чистих грошових потоків (*Discounted Cash Flow*) за фіксований період і *Terminal Value* з урахуванням витрачених інвестицій.

3. Грошовий потік (*FCF*) розраховується за такою формулою [91, с. 86]:

$$FCF = EBIT \times (1 - tax) - (CAPEX - \text{Амортизація})$$

де *EBIT* (*earnings before interest and taxes*) - прибуток до вирахування податків;

*tax* - ефективна ставка оподаткування;

*CAPEX* (*capital expenditures*) - інвестиційні витрати на покупку основних фондів, а також витрати з обслуговування кредитів на їх придбання.

Оцінка вартості ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» на основі ринкового підходу (Market approach). Ринковий підхід передбачає розрахунок вартості ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» на основі результатів його зіставлення з іншими бізнес-аналогами. Подібний бізнес повинен вестися в тій же галузі, що і об'єкт оцінки, або в галузі, що є чутливою до тих самих економічних чинників. У рамках ринкового підходу найуживанішими методами вважаються методи: зіставлення мультиплікаторів; порівняння продажів (транзакцій) [91, с. 89].

Для розрахунку вартості організації було обрано дохідний метод, так як він найбільше підходить для ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». Якщо періоди дисконтування не є річними, потрібно річну норму дисконту перевести до відповідного періоду (місяця, кварталу). Норма дисконту поквартальна та розрахунок чистого грошового потоку за 2019-2021 рр. для ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» представлена в табл. 3.1 [79].

Таблиця 3.1 - Розрахунок дисконту та чистого грошового потоку ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 рр., тис. грн.

<b>2019 рік</b>				
<b>Квартал</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Норма дисконту	1	0,9	0,82	0,75
ЕВІТ	35373	35373	35373	35373
Ставка податку на прибуток	22%	22%	22%	22%
Капітальні інвестиції	107	107	107	107
Амортизація	24157	24157	24157	24157
FCF	51640,94	51640,94	51640,94	51640,94
<b>2020 рік</b>				
<b>Квартал</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Норма дисконту	1	0,88	0,78	0,69
ЕВІТ	13399	13399	13399	13399
Ставка податку на прибуток	22%	22%	22%	22%
Капітальні інвестиції	468	468	468	468
Амортизація	36061	36061	36061	36061
FCF	46044,22	46044,22	46044,22	46044,22
<b>2021 рік</b>				
<b>Квартал</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Норма дисконту	1	0,91	0,84	0,77
ЕВІТ	85867	85867	85867	85867
Ставка податку на прибуток	22%	22%	22%	22%
Капітальні інвестиції	15563	15563	15563	15563
Амортизація	55079	55079	55079	55079

FCF	106492,26	106492,26	106492,26	106492,26
-----	-----------	-----------	-----------	-----------

*Джерело: розроблено автором за даними [79]*

Розрахувавши всі дані для оцінки вартості ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» переходимо до її оцінювання за 2019-2021 рр.. Необхідно знайти суму грошових потоків, дисконтованих з урахуванням ризику, інфляції та дохід інвестора (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 - Розрахунок вартості ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Квартал	1	2	3	4	Всього
2019 рік	51640,94	46476,85	42345,57	51640,94	192104,30
2020 рік	46044,22	40518,91	35914,49	31770,52	154248,13
2021 рік	106492,26	96907,96	89453,50	81999,04	374852,76

*Джерело: розроблено автором за даними [79]*

Провівши оцінку вартості банку, за дохідним методом, можемо розрахувати коефіцієнт Тобіна ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 рр. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Розрахунок коефіцієнта Тобіна ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Ринкова капіталізація	192104,30	154248,13	374852,76
Балансова вартість активів організації	36931	44809	105201
Значення коефіцієнта Тобіна	5,20	3,44	3,56

*Джерело: розроблено автором за даними [79]*

Виходячи із отриманих значень, можна зробити висновок про те, що ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» ефективно створює інтелектуальний капітал. У 2019-2021 рр. значення коефіцієнта Тобіна перевищили 1, тому на сьогоднішній день ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» може скласти гідну конкуренцію найбільшим банки в Україні та закордоном [91].

Другим методом оцінки інтелектуального капіталу - метод інтелектуальної доданої вартості (VAIC) Анте Пулик. Модель інтелектуального

коефіцієнту доданої вартості розроблена Ante Pulic в 1998 р. Це технологія оцінки вартості, добавленої інтелектуального капіталу, тобто не сама величина інтелектуального капіталу, ефективність його використання. Чим краще організація використовує потенціал, тим вище інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості даної [115].

Дана методика передбачає такі етапи розрахунку: обчислення валової доданої вартості; визначення ефективності використання фізичного та фінансового капіталу (коефіцієнт вартості, добавленої капіталом); визначення ефективності людського капіталу (коефіцієнт створення людським капіталом доданої вартості, котрий показує, скільки доданої вартості було створено у розрахунку на грошову одиницю, витрачену на робочу силу); визначення структурного капіталу; визначення ефективності структурного капіталу (відносна частка вкладу структурного капіталу в створення валової доданої вартості); використання інтелектуального потенціалу банківської установи [114-115; 122]. Основні показники для визначення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4- Основні показники для визначення коефіцієнта

Показники	Умовне позначення	Значення		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
Загальний дохід	Output	28914	9717	70006
Вартість купленого матеріалу, сервісу	Input	99588	169742	176078
Людський капітал	НС	202297	285397	411314
Балансова вартість чистих матеріальних активів організації	СЕ	36931	44809	105201

*Джерело: розроблено автором на основі [79]*

Розрахунок інтелектуального коефіцієнта доданої вартості наведений у табл. 3.5. Можна зробити наступні висновки. Даний метод дозволяє визначити вплив кожного компонента інтелектуального капіталу на діяльність ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

Таблиця 3.5 -Розрахунки інтелектуального коефіцієнта доданої вартості, тис. грн.

Показники	Умовне позначення	Значення		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
Додана вартість	VA	131623	125372	305242
Ефективність людського капіталу	HCE	0,65	0,44	0,74
Значення структурного капіталу	SC	70674	160025	106072
Ефективність структурного капіталу	SCE	1,86	0,78	2,88
Ефективність інтелектуального капіталу	ICE	2,51	1,22	3,62
Ефективність задіяного капіталу	CEE	3,56	2,80	2,90
Інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості	VAIC	6,07	4,02	6,52

*Джерело: розроблено автором за даними [79]*

Значення показника ефективності структурного капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» склало 1,86 в 2019 році і 2,88 2021 році, отже, 1 тис. грн. доданої вартості, в середньому, приносила організації 1860 грн. і 2880 грн. структурного капіталу відповідно. Тобто структурний капітал використовується в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» досить ефективно. Величина показника ефективності людського капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» склало 0,65 в 2019 році та 0,74 в 2021 році, тобто 1 тис. грн., вкладена в людський капітал, принесла банку 650 грн. та 740 грн. доданої вартості відповідно. Отриманий результат є високим і говорить про роботу висококваліфікованих кадрів.

Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» склав 6,07 в 2019 році та 6,52 в 2021 році. Тобто загальний внесок матеріальних і нематеріальних активів у додану вартість банку складала 6070 грн. в 2019 році та 6520 грн. в 2021 році.

Після оцінки інтелектуального капіталу за двома методами, коефіцієнт Тобіна та метод VAIC, спостерігаємо однакову тенденцію до зростання за 2019-2021 рр. Перший метод показав наскільки інвестиційно приваблива організації і дані показують, що ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» є привабливою для інвестування починаючи з 2019 р. За методом Анте Пулик, другим, аналізуємо ефективність використання інтелектуального капіталу яка збільшилась з 2,51 в 2019 році і до 3,62 в 2021 році.

У цілому можна сказати, що ефективність використання інтелектуального капіталу в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» знаходиться на достатньому рівні в порівнянні з іншими банківськими установами. Інтелектуальний капітал організації не складається з окремих частин: людського, структурного та клієнтського, він створюється в результаті їх взаємодії. Знання і здібності працівників ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» (людський капітал) втілюються в організаційні процеси і зв'язки з партнерами (структурний капітал), які, в свою чергу, створюють базу для стійких і тривалих відносин з клієнтами (клієнтський капітал). Співпраця з клієнтами і партнерами допомагає накопичувати досвід, розвивати знання і здібності працівників, створювати бази даних. Таким чином, в організації відбувається круговий рух частин інтелектуального капіталу: від людського до клієнтського і навпаки. Однак в процесі взаємодії складових інтелектуального капіталу можна отримати позитивний ефект, який не відповідає докладеним зусиллям.

Тому для успішного формування інтелектуального капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» необхідна ефективна взаємодія, взаємопроникнення різних видів інтелектуального капіталу, створення при цьому синергетичного ефекту. Зокрема, тільки при перехресному впливі одних частин інтелектуального капіталу на інші здійснюється перенесення і закріплення знань зі сфери взаємодії із зовнішніми контрагентами у внутрішні корпоративні системи з метою подальшого використання співробітниками.

### **3.2 Розробка заходів підвищення інтелектуального капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

При проектуванні загального дизайну системи управління інтелектуальним капіталом (система знань) вибір або розробка необхідних для її ефективної роботи інформаційно-технологічних інструментів базується на аналізі специфіки вже накопичених знань організації та визначенні основних проблемних зон, які потребують підвищеної уваги. Для подальшого розуміння

як дані інструменти діють в організації, розглянемо схему формування кодифікованих знань ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»».

Нижній рівень архітектури забезпечує отримання знань з різних джерел неструктурованої (документи) і структурованої (таблиці, бази даних, знань) інформації. Отримання знань передбачає анотування різнорідних джерел інформації за допомогою онтології, яка дозволяє відобразити зміст інформації. Для анотації використовуються засоби автоматичної класифікації документів по онтології, добування інформації з тексту і баз даних [100].

Проміжний рівень забезпечує зберігання онтологій і даних, передачу даних для взаємодії із зовнішніми системами і сховищами, управління доступом, обробку запитів і логічний висновок.

Призначені для користувача програми надають користувачам доступ до знань, що знаходяться в системі. Доступ можна здійснювати за допомогою засобів навігації та візуалізації, пошукового механізму, а також шляхом безпосереднього обміну посиланнями на ресурси між користувачами.

Існуюча система управління інтелектуальним капіталом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» має такі особливості [82]:

- у банку використовуються сучасні інформаційні технології: основні засоби, інформаційні бази;
- знання спрямовуються на отримання і обробку обчислювальними і програмними засобами оперативної і стратегічної інформації для прийняття управлінських рішень - система підтримки прийняття рішень;
- знання використовуються для удосконалення невиробничих процесів (бізнес-процесів) установи - реінжинірингу бізнес-процесів (організаційної структури, адміністративних заходів).

В менеджменті вирізняють дві основні стратегії управління знаннями - кодифікація і персоніфікація. Судячи з проведеного аналізу об'єктів системи управління знаннями, було встановлено, що в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» притримуються стратегії кодифікації. Стратегія кодифікації розглядає знання як продукт, що може бути відчужений від людини - носія знань, переданий,

збережений і використаний організацією відповідно до поставлених цілей. Стратегія реалізує підхід «людина - документ» і полягає у кодифікації експліцитних знань працівників у вигляді документів, звітів, баз даних, файлів, щоб забезпечити оперативний доступ до знань всім зацікавленим [73, с. 57].

Для екстерналізації знань в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» вдаються до таких методів, як експертні інтерв'ю з співробітниками, заповнення спеціальних анкет і форм обліку знань, пряме спостереження. Стратегія спрямована на фіксацію експліцитних (явних) знань, які потрібні для вирішення типових структурованих завдань з відомим алгоритмом реалізації. Вона ґрунтується на «економії повторного використання», разовій інвестиції у створення або придбання та подальшого багаторазового використання даного активу [73, с. 57].

Стратегія кодифікації спрямована переважно на розвиток інформаційно - знанневого ресурсу. Об'єкти знань докладно описуються і структуруються в довідково-пошукових системах. Таким чином з'являється можливість організувати свою діяльність на раніше вироблених рішеннях, підходах, повторно використовуючи які можна суттєво знизити вартість своїх послуг [73, с. 58].

Зрозуміло, що просте використання технологій не забезпечує досить ефективного обміну інформацією та знаннями. Необхідно задіяти самих людей і культурні аспекти їх взаємодії, тому подальше збільшення інтелектуального капіталу компанії вимагає формування умов для переходу в управлінні знаннями до стратегії персоніфікації. Дана стратегія відноситься до системи управління знаннями другого покоління, на відміну від існуючої зараз в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» системи управління знаннями.

Стратегія персоналізації передбачає поширення спілкування типу «людина-людина», що дає можливість працівникам спілкуватися, обмінюватись досвідом, обговорювати результати досліджень, радитись. Вона спрямована на передачу таситних (неявних) знань, які складно піддаються екстерналізації. Стратегія персоніфікації акцентує увагу на створенні мережі унікальних за

компетенцією фахівців. Знання передається і акумулюється шляхом діалогів, мозкових атак або консультацій. Знання, інформація і досвід передаються і при допомозі по телефону, електронній пошті та відео конференції. Застосування стратегії персоніфікації полегшить процеси обміну технічними знаннями, необхідними для реалізації інноваційних проєктів. У кожного інженера і технічного працівника має існувати план зустрічей з представниками інших підрозділів, спеціально призначених для обміну досвідом [73, с. 58].

Розвиватися такі мережі будуть за допомогою активного переміщення (для тимчасової і постійної роботи) працівників по різних підрозділах, створення довідкових систем по всім співробітникам, що сприяє активній взаємодії фахівців, а також назначення відповідальних за організацію процесів спілкування і обміну знаннями. Управління персоналом при цьому будується на ретельному відборі вже сформованих фахівців, що володіють високими творчими і аналітичними здібностями [24, с. 21].

В табл. 3.6. наведена порівняльна характеристика стратегій кодифікації та персоналізації.

Таблиця 3.6 - Порівняння стратегій кодифікації та персоналізації

	Збір інформації та кодифікація (перше покоління системи)	Об'єднання людей і персоналізації (друге покоління системи управління знаннями)
Прямий пошук та використання інформації і знань	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішні і зовнішні бази даних;</li> <li>• архітектура контенту;</li> <li>• навчання;</li> <li>• збір даних про кращі практики (best practices) / винесених уроках (lessons learned) і аналізі виконаної роботи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• співтовариства та навчання;</li> <li>• вказівки, система «жовтих сторінок», менеджери компетенцій (expertise locators - фахівці, які володіють інформацією про знання і навички кожного члена колективу і можуть підбирати потрібних людей для виконання поставленого завдання);</li> <li>• інструменти, що полегшують пошук інформації, програми для колективного використання;</li> <li>• команди реагування на запити.</li> </ul>
	Збираємо урожай	Запрягаємо (Harness)

Інтуїтивне дослідження і вивчення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• культурна підтримка;</li> <li>• підвищення обізнаності про існуючі профілі та бази даних;</li> <li>• збір інформації, яка стане в нагоді в надзвичайних ситуаціях або в умовах сильного тиску;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• культурна підтримка;</li> <li>• простір - фізичний і віртуальний: бібліотеки, кімнати відпочинку; культурна підтримка і програми для колективного використання;</li> <li>• подорожі та відвідування зустрічей і заходів.</li> </ul>
	Полювання (Hunting)	Будуємо гіпотези (Hypothesize)

Вдається доцільним в управлінні знаннями ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» дотримуватися як основної стратегії персоналізації, тоді як стратегія кодифікації буде використовуватися в якості допоміжної. Застосування нової стратегії необхідне, щоб інтенсифікувати створення і обмін неявних знань, об'єднати колектив, скоротити терміни розробки та впровадження проектів. Кожен працівник володіє великим досвідом роботи та практичними знаннями, який важливо інтегрувати в організаційні знання через міжособистісні комунікації між працівниками.

В основу ефективного управління людськими ресурсами в ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» мають бути покладені чітко сформульовані місія і цінності, які необхідно донести до кожного співробітника. Пропонується зробити корпоративними такі цінності [23-26]:

- відданість справі - максимальне прагнення виконувати роботу на найвищому професійному рівні;
- робота в команді - активне поширення кращих методів роботи, надання підтримки іншим співробітникам в досягненні цілей, ефективне використання ресурсів досвіду банку;
- відповідальність - індивідуальна і чітко позначена відповідальність кожного працівника перед колегами за досягнення намічених цілей і виконання поставлених завдань;
- люди - створення колективу з висококваліфікованих і зацікавлених у справі співробітників, яким надається відмінна професійна підготовка, можливість професійного зростання, повага, гідну винагороду, і які вміють

справлятися з труднощами і отримують задоволення від своєї роботи;

- якість - прагнення до досягнення високої якості завжди і в усьому: рівні персоналу, обслуговуванні клієнта, функціонуванні внутрішніх підрозділів, реалізації банківських продуктів та послуг;

- чесність - чесне і відкрите ведення справ у відповідності з найвищими етичними нормами.

Реалізація стратегії персоналізації ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» має ґрунтуватися на низці принципів, дотримання яких є необхідною умовою для створення успішної системи управління знаннями, а саме [31]:

- інвестування в розвиток співробітників: інвестування ресурсів (фінанси, людей і час) в програми навчання і підвищення рівня знань співробітників;

- розвиток внутрішніх корпоративних зв'язків: слід заохочувати комунікації між співробітниками, які виконують різні функції, «мозкові штурми» в пошуках нових ідей, а також виявлення та вирішення спільних проблем в командах<sup>4</sup>

- крос-платформна підтримка: створення фізичних і віртуальних ринків знань, наприклад, чатів та товариств, що дозволить співробітникам збиратися і спілкуватися за рамками їх повсякденної роботи. Виділяти час і простір для створення, придбання, і поширення знань;

- постійне оцінювання ефективності: поширення знань має стати одним з критеріїв оцінки ефективності роботи співробітників, щоб ті, хто успішніше за інших створюють і поширюють знання, отримували фінансову винагороду, а також визнання керівництва;

- підтримка відкритого спілкування: проводите внутрішньо корпоративні семінари та зустрічі для поширення організаційних знань неформальними способами і підтримуйте відкрите спілкування, щоб сприяти передачі знань всередині установи;

- внутрішній розвиток інноваційної культури: компанії слід

підтримувати культуру, відкрити до змін. Співробітники не повинні боятися висувати пропозиції щодо поліпшення або зміни статус-кво. Їм слід надати більше можливостей експериментування для перевірки на досвіді нових виробничих методів;

– надання свободи вибору: керівництво, впроваджуючи ті чи інші механізми управління знаннями, має залишати працівникам певну свободу вибору з питань використання цих механізмів, поступово відмовляючись від незатребуваних форм комунікації і виконання операцій над знаннями;

– оновлення бізнес-процесів: усі дії працівників, які пов'язані з залученням знань в операційній діяльності, повинні бути поступово вбудовані в існуючі бізнес-процеси;

– поширення історій успіху: постійна демонстрація переваг застосування методів управління знаннями для підтримки мотивації керівництва та працівників (наприклад, інформування про результати яких вдалося вирішити питання, застосовуючи саме система управління знаннями);

- систематичне навчання, застосування різних форм і методів навчання працівників, спрямованих на акумулювання як експліцитних, так і таситних знань: заходи з обміну досвідом між працівниками; самоосвіта; проведення серед працівників тренінгів, спрямованих на особистий розвиток і підвищення персональної ефективності.

Рекомендується зробити систематичними такі форми навчання персоналу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», що відповідають стратегії персоналізації: вебінари; участь у наукових конференціях; участь в міжнародних виставках, конференціях; групові обговорення («мозковий штурм», ділові ігри); хакатони; система звітування стосовно готовності етапів проєкту - звіт та презентація про черговий виконаний етап проєкту; відкрите обговорення отриманого досвіду - каскадність навчання [49].

У ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» групові обговорення та обмін знаннями мають стати одним із головних способів навчання персоналу. Покращення даного способу навчання згрупує колектив, покращить психологічний

мікроклімат. Співробітники ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» зможуть вирішити проблеми використовуючи мозковий штурм, нововведення, творчі сили і знання, отримані з досвіду. Спільна робота персоналу примножить знання, що накопичуються ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» і тим самим сформується умови для досягнення цілей розвитку банку. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» потрібно спроектувати бізнес-процеси для створення передумов колективної творчості. Організації необхідна технологічна інфраструктура, що забезпечує умови для успішної колективної роботи, створення знань та швидкого практичного створення нових ідей і рішень [2; 3].

Бізнес результатами менеджменту знань є створення інноваційних продуктів, зростання клієнтської бази, покращення показників діяльності, ринкової позиції і тому подібне, які узгоджуються з визначеною організацією знань, набутим досвідом, пріоритетами навчання організації та іншими факторами [56, с. 350]. Як представлено на рис. 3.1, процедури організаційного навчання (спільно з іншими процедурами управління персоналом) є компонентом інфраструктурного забезпечення руху знань.

Процеси організаційного навчання відбуваються на таких етапах життєвого циклу знань як створення, обмін, поширення і використання знань. Зрозуміло, що процеси навчання на кожному з етапів мають свою специфіку, зумовлену рівнем таситності-експліцитності знань, розвиненістю інфраструктури менеджменту знань, набутим досвідом, пріоритетами навчання організації та іншими факторами [56, с. 350].

У результаті процесів навчання відбувається розвиток компетенції окремих працівників і їх груп, досягнення організацією своїх бізнес цілей і, врешті решт, стратегічної мети [56, с. 349]. Для зовнішнього навчання, консультування персоналу за вузькою спеціалізацією можна запропонувати впровадження каскадності навчання. Вона передбачає поступову передачу знань, умінь, навичок від співробітників, які пройшли зовнішнє навчання, іншим співробітникам.

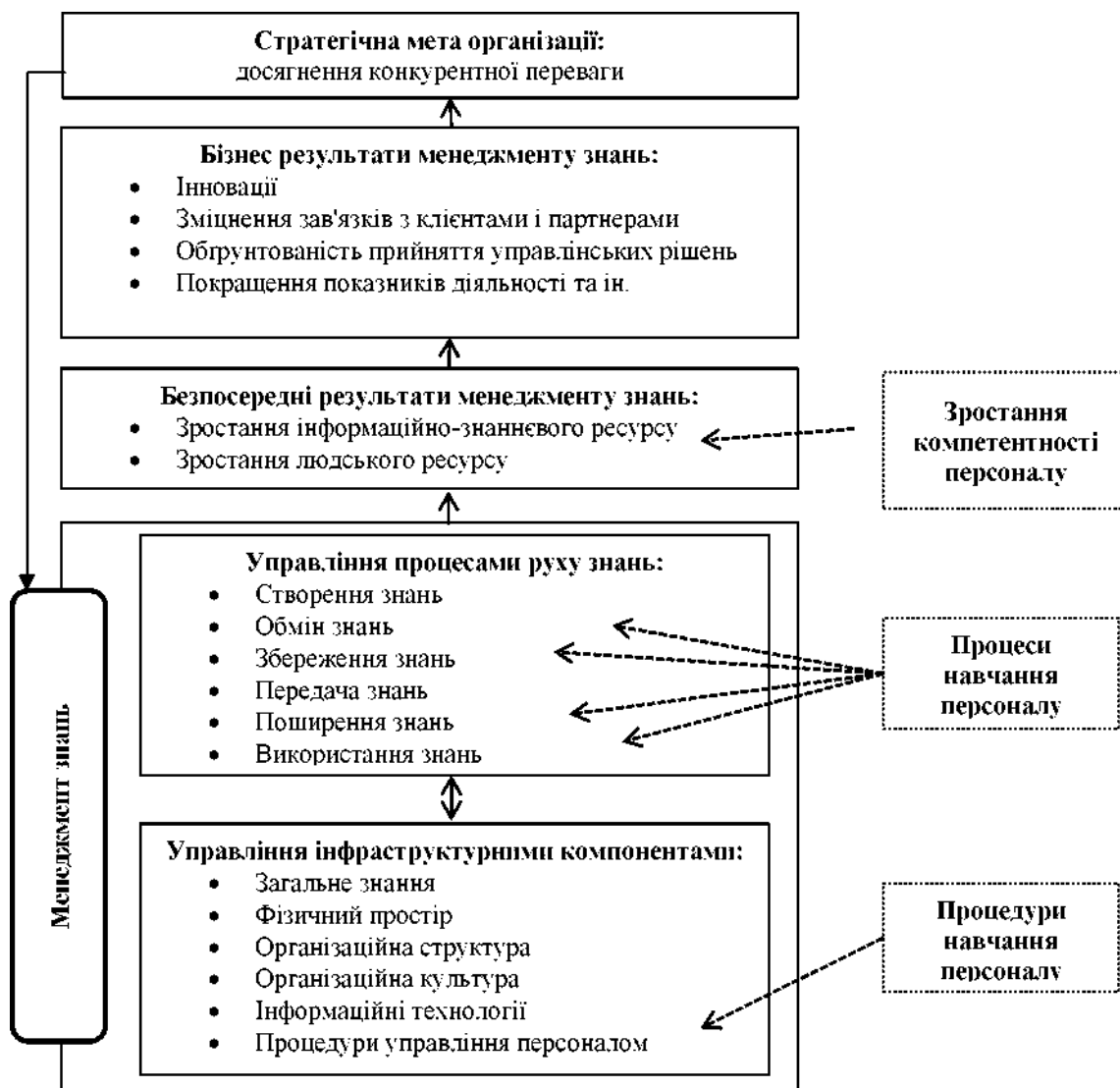


Рисунок 3.1 - Інтеграція процедур і процесів організаційного навчання в менеджменті знань

*Джерело: складено на основі [56, с. 348]*

Цілями впровадження принципу каскадності навчання ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» є: передача придбаних знань, умінь, навичок; розвиток творчого мислення; розвиток навичок роботи з аудиторією; підвищення загального рівня знань, умінь, навичок всіх працівників; збільшення «віддачі» на кожну одиницю коштів, вкладених в розвиток персоналу.

З метою реалізації принципу каскадності навчання було запропоновано такий порядок його застосування. Після проходження навчання працівник зобов'язаний: підготувати короткий семінар для працівників за темами, які були

вивчені; узгодити зі службою управління персоналом список працівників, яким тематика навчання необхідна в роботі та дозволила б підвищити кваліфікацію; узгодити дату і час проведення семінару [71].

Мотивування інтелектуальної діяльності відзначається низкою особливостей. Першочергове значення має самомотивація, яка реалізує потреби працівників інтелектуальної діяльності; новизна - мотивування створення нових роботи, засобів виробництва тощо; розвиток особистості - розширення соціально-психологічних і інтелектуальних знань; професійне зростання - придбання нових предметних, як теоретичних, так і практичних знань; творчість - отримання творчих результатів і відчуття емоційних підйомів, пов'язаного з самим процесом творчості (натхнення) і його кінцевими результатами (радість створення нового); визнання - відповідна оцінка працівника як творчої, висококваліфікованої особистості серед колег, керівників, партнерів; влада експерта, заснована на знаннях [91].

Програма з удосконалення управління інтелектуальним капіталом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» буде акцентуватися на персоналі, як однієї з найважливіших складових. Буде впроваджуватися стратегія персоналізації, заснована на взаємодії «людина-людина», зняття бар'єрів між співробітниками, покращення клімату в організації, застосовуватися новітні методи навчання.

### **3.3 Використання фінансових технологій для покращення діяльності ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

Штучний інтелект у комплексі з хмарними технологіями та аналізом Великих даних став підґрунтям для розвитку сервісів віртуального фінансового обслуговування клієнтів (virtual agent technology), тренд на використання яких суттєво прискорився з початком розгортання світової пандемії COVID-19 і вживанням адміністративних заходів з обмеження фізичних контактів населення в переважній більшості країн світу. Віртуалізація на ринку фінансових послуг передбачає використання фінансовими установами

цифрового персонажу, що «поєднує технології штучного інтелекту та таких можливостей, як машинне навчання, обробка природної мови, генерація природної мови, аналіз настроїв, переклад мови, перетворення мови в текст, автоматизовані роботи (RPA) та оптичне розпізнавання символів (OCR) для автоматизації діалогу, а в деяких випадках - внутрішнього процесу обслуговування кінцевих користувачів» [95, р. 4].

Відзначимо, що розвиток чат-ботів збігся зі зростанням популярності «виключно мобільних банків» (only mobile banking), які, не маючи мережі фізичних відділень, вимушені були інвестувати в розробку власних чат-бот систем для ефективного обслуговування зростаючої кількості клієнтів. Успіх чат-бот обслуговування досить швидко привернув увагу і традиційних банків. Активно інтегруючи їх у власні бізнес-процеси та механізми комунікації з клієнтами, вони сприяли появі нового підвиду фінансових послуг - «Розмовного банкінгу» (conversational banking). Спираючись на клієнтський досвід з використання мобільних асистентів Google та Siri, фінансові асистенти (чат-боти із системами інтегрованої голосової відповіді) дозволяють клієнтам спілкуватися ніби зі справжньою людиною. Наприклад, часто вживаними запитаннями, що адресовані асистентам, є: «скільки грошей у мене на рахунку?», «Які найдорожчі операції я зробив?», «Покажи мені структуру витрат за місяць?», «Скільки мені треба відкладати щомісяця, щоб накопичити на авто?», «Як заблокувати та чи отримати нову кредитну картку?» [99].

Володіючи аналітикою про фінансові звички та схильності клієнтів, чат-боти є ефективними не тільки як фінансові асистенти банку, але й як посередники в межах перехресних продажів. Наприклад, під час сплати за товар в онлайн-магазині віртуальний асистент може запропонувати кредитну послугу чи страхування товару; при зарахуванні коштів на рахунок чат-бот може запропонувати відкласти частину коштів на депозит чи сплатити додатковий внесок за іпотеку [103].

Згідно з дослідженням IBM Institute for Business Value серед компаній, що використовували чат-боти в комунікації з клієнтом, у середньому на 3%

зростала дохідність операційної діяльності, на 18% скорочувалися видатки на сервісне обслуговування одного клієнта, на 12% зростав рівень задоволеності клієнтів і на 5% зростав індекс підтримки споживачів [106, р. 10].

У контексті розробки власне чат-бот систем відзначимо тісну кооперацію фінтех-компаній з банками, які або інтегрують їх рішення у свою систему, або ж надають фінтех-компаніям власні API для підтримки сумісності з їх сервісами. Наприклад, компанія Kasisto, що є розробником розмовної платформи Штучного інтелекту, використовує чат-боти для покращення досвіду клієнтів у фінансовій галузі шляхом рекомендацій у виконанні нескладних фінансових операцій. Nina - вебасистент банку Swedbank - у перший рік запуску здійснювала в середньому 30 тис. розмов на місяць, обробляючи понад 350 різних запитань і відповідей клієнтів [117]. Віртуальний помічник від компаній Abe AI інтегрується з Google Home, SMS, Facebook, Amazon Alexa, Slack та іншими банківськими застосунками користувача та надає послуги з особистого управління фінансами, формування бюджету, економії та відстеження витрат. Аналогічно додаток Trim, приєднуючись до банківських рахунків клієнта, формує персональну стратегію економії витрат, що включає автоматичне закриття підписок на різні сервіси, пошук кращих пропозицій зі страхування чи вигідних інвестицій [120]. Загалом, станом на 2017 р. 84,2% компаній чи відділів банків, що займаються платежами та випуском карток, у своїй діяльності користувалися перевагами штучного інтелекту та чат-бот систем [121, р. 73].

Все це дає змогу узагальнити, що до основних напрямів діяльності банків, пов'язаних в різній мірі з фінансовими інноваціями та інноваційними змінами, необхідно віднести такі:

- нові банківські продукти, послуги, форми організації на базі нових інформаційних технологій;
- віртуальні банківські та фінансові технології, а саме управління банківськими рахунками через електронні системи зв'язку (банк – клієнт)

шляхом використання електронного підпису, укладання договорів на обслуговування;

- комплексне використання нових інфокомунікаційних технологій для цифрового маркетингу, наприклад CRM-технології, тобто зниження витрат на просування інформації;

- аналітичну обробку внутрішньої інформації та нові можливості внутрішнього контролю та аудиту;

- зміни кваліфікації персоналу та поява нових кваліфікацій;

- нові автоматизовані платформи самообслуговування.

«У 2020 році обсяг венчурних інвестицій у фінтех-проекти у світі становив \$42,14 млрд., що на 3% менше, ніж роком раніше. Кількість раундів фінансування скоротилася ще більше – на 13%, до 1991 угод. Про це свідчать дані аналітиків CB Insights. Згідно з їхніми розрахунками у четвертому кварталі 2020 року було здійснено 522 інвестиційні угоди у фінтех-галузі, що на 11% менше від показника попереднього року. Така слабка динаміка спостерігалася востаннє в третьому кварталі 2019 року» [125].

Факторами поширення використання банківських інновацій сьогодні служать: необхідність підвищення конкурентоспроможності банків, спрощення системи обслуговування клієнтів, надання високого рівня безпеки, збільшення клієнтської бази, скорочення кількості помилок та ризиків, економія часу та управлінських витрат. Окрім того, незважаючи на те, що впровадження системи віртуальних банківських послуг потребує великого обсягу ресурсів банків, дана процедура надалі слугуватиме ефективним джерелом отримання прибутку.

Використання нових технологій у банківському бізнесі також, як правило, розділяють на дві великі групи інновацій. З одного боку, мова йде про покращення використання інформації про клієнтів та підвищення рівня поінформованості банку про їхні потреби. Цінність даних про поведінку клієнтів у майбутньому буде значно вищою, ніж наявність інструментів для обробки цих даних – це дозволить банкам зберігати конкурентну перевагу. З іншого боку, це використання технологій для задоволення потреб клієнтів

[121]. Однією з таких технологій є застосування інтернет та мобільного банкінгу послуг, популярність яких неухильно зростає. Однак технології не повинні бути надмірно складними, оскільки необхідність спрощення банківських послуг – це один з пріоритетів для нових технологій. Спрощення більшою мірою необхідно реалізовувати на рівні «банк-клієнт», ніж на рівні внутрішньобанківських процесів. Так, «за міжнародним опитуванням близько 53% усіх керівників банків вважають, що спрощення різних напрямів банківської діяльності є вкрай важливим і 70 % з них вже зробили кроки у цьому напрямі. Саме отримання доступу до інформації про пріоритети тих чи інших клієнтів дозволить банкам у майбутньому спростити пропозицію клієнтських послуг» [121].

Особливого значення як уже наголошувалось, набувають нові аналітичні платформи, включаючи проекти зі створення сховищ, інфраструктури для роботи з BigData, нові платформи дистанційного обслуговування та ін. Найбільш перспективними IT-технологіями з погляду застосування у різних банківських сервісах є технології штучного інтелекту та машинного навчання. У фінансовому бізнесі виділяються такі ключові напрями його застосування, як інтелектуальний едвайзинг (так звані боти, які відповідають на типові запити клієнтів – кол-центри тощо); прийняття рішень на основі аналізу великих обсягів даних (вже використовується у прийнятті кредитних рішень); кібербезпека та ін [90].

Також треба підкреслити, що основними перевагами банків у конкурентній боротьбі з FinTech компаніями є розуміння того, що інноваційні компанії можуть бути сильними та небезпечними для банків конкурентами, коли справа стосується процедур обслуговування клієнтів, зокрема проведення платежів, проте, на відміну від банків, компанії FinTech не мають доступу до широкої клієнтської бази, а отже не мають знання пріоритетів і потреб клієнтів. Це означає, що хоча банки можуть поступитися цим компаніям нішею на ринку дистрибуції фінансових продуктів, створення власних продуктів залишиться прерогативою банків [86].

У процесі діджиталізації важливо враховувати і сучасні тренди у розвитку фінтеху, включаючи управління добробутом та інвестиції у платформні рішення для робоедвайзингу, проєкти для вирішення задачі цифрової ідентичності та різні способи аутентифікації, машинне навчання та Businessintelligence, рішення, що займаються оптимізацією сервісних операцій алгоритмів машинного навчання; хмарні банківські платформи, які спрямовані на швидкий старт необанків з можливістю масштабування до інших макрорегіонів, технологію блокчейн. Одне з основних завдань, що стоїть перед банками – це виробити спільне бачення того, як застосовувати блокчейн. Сьогодні основна проблема прийняття технології блокчейна ринком – це спроба застосувати її до існуючих процесів, що будувалися за іншою, централізованою схемою. Тому потрібно спробувати не застосовувати блокчейн до існуючих процесів, а правильно змінювати самі процеси. Сьогодні прикладом трансформацій може бути також створення екосистем та маркетплейсів (платформ). Під екосистемою мається на увазі побудова мережі організацій, що створюються навколо єдиної технологічної платформи та користуються її послугами для формування пропозицій клієнтам та доступу до них [100].

До 2025 року очікується, що саме екосистеми будуть забирати 30% глобальної виручки організацій. Банки мають всі можливості для того, щоб стати центром екосистем у цифровій економіці, на відміну від FinTech-компаній. Теоретично та практично прогнозується перехід банків до партнерства, активному залученню до співробітництва з фінтех-індустрією. Симбіоз банку з FinTech-компаніями – це цілком реальна перспектива [77].

Водночас треба бачити, що як у банків, так і у фінтех-компаній є свої сильні і слабкі сторони. Банки, як вже наголошувалось, мають значні фінансові кошти і напрацьовану клієнтську базу, але не всі вони готові вкладати у розробку інноваційних продуктів власні грошові і кадрові ресурси. До того ж діяльність банків суттєво регламентується з боку регулятора, їм важко швидко

перебудовуватись під зростаючі потреби клієнтів – потрібна нова нормативна база, а регулятор не поспішає [77].

А у фінтех-компаній найбільшим позитивом виступає високий рівень кваліфікації та інноваційний потенціал співробітників плюс відсутність обмежень з боку регуляторів ринку. При цьому часто ці компанії мають набагато більше інформації про споживчі переваги, потреби та уподобання своїх потенційних клієнтів, відстежуючи їх активність в соціальних мережах, а також їх місцезнаходження та переміщення через програми геолокації, прив'язані до смартфонів. Безумовно, недоліком цих компаній є те, що вони, переважно, спеціалізуються на незначній кількості операцій, до того ж їм не завжди вистачає фінансування для реалізації своїх ідей та потрібен час щоб завоювати довіру клієнтів [75].

Сьогодні реальним секторам світової економіки потрібне додаткове фінансування для подолання кризи, спричиненої пандемією; щоб залучити таке фінансування реальний сектор має переструктуризувати і токенізувати наявні неліквідні активи. Інфраструктура для оцифрування прав та операцій із новими класами активів вже створюється та буде інтегрована з іншими бізнес-процесами, що дозволить вирішувати нестандартні кейси.

Пандемія призвела до різкого зростання онлайн-платежів та загострила питання вартості транзакцій. Бізнес актуалізує запит на альтернативні способи онлайн-платежів, зокрема з використанням електронних гаманців, QR-кодів, криптовалют. Безперечно, міжнародні платіжні системи не зникнуть. Проте активно розвиватимуться рішення, що вплинуть на зміну ролі Visa, MasterCard та банків-еквайєрів. Інструменти *embeddedfinance* дозволяють інтегрувати платежі, дебетові картки, кредити, страховки і навіть інвестиційні інструменти практично у будь-які нефінансові продукти. Споживацькі сценарії змушують інакше поглянути на традиційні фінансові продукти: страховки заходять на територію кредитів, кредити з'являються там, де завжди панували страховки, виникають гібридні моделі, що поєднують кредитну та страхову складові [95].

2021 рік далі відсунув неекосистемні банки від клієнтів, демонструючи, наскільки обмежену цінність мають банківські додатки самі по собі. Зростання конкуренції з фінтехами підштовхує традиційні фінансові організації до пошуку точок дотику з клієнтами через сторонні продукти та сервіси, в які за допомогою технологій embeddedfinance можна інтегрувати традиційну функціональність – платежі та кредити. Це можуть бути маркетплейси, агрегатори, бухгалтерські програми, бізнес-планувальники, ігри, стрімінгові сервіси, будь-які цифрові простори, де користувачі споживають продукти або послуги. Такий підхід дозволяє банкам одночасно обслуговувати мільйони транзакцій та скорочувати витрати на залучення клієнтів та утримання інфраструктури. Зміни будуть поступовими але водночас глибокими, системними та довгостроковими: банки поступово перетворюються на регульовані SaaS-компанії [96].

Інноваційність відіграє для банків надзвичайно важливе значення, оскільки окреслює напрями подальшого розвитку усього банківського сектору в цілому. Саме на інноваційних технологіях та ідеях базується стратегічне орієнтування банківських установ, а отже банківські інновації виступають і метою, і необхідною умовою довгострокового функціонування банківського ринку. Згідно з дослідженнями закордонних аналітиків найважливішими глобальними тенденціями банківських інновацій є такі напрямки [73; 74]:

1. Монетизація даних. Інформація виступає головним ресурсом сучасного бізнесу. Банківська аналітична інформація може значно розширити і допомогти як самому банку, так і його клієнтам здобувати конкурентні переваги на ринку (південно-африканський банк "NedBank").

2. Соціальна цінність. Одним з яскравих прикладів тенденції соціальної цінності є залучення клієнтів до формування інноваційних напрямів роботи банку, покращення його клієнтоорієнтованості, створення єдиного з клієнтами бачення подальшого розвитку банку. Потреба більш індивідуального підходу до клієнтів, а не пропозиція стандартизованих пакетних рішень дуже актуальна в іноземних банків, оскільки відповідає сучасним очікуванням клієнтів

(наприклад італійський банк "Widiba").

3. Робототехніка. Досягнення робототехніки дозволяє значно скоротити витрати банку, підвищити і пришвидшити сервісне обслуговування клієнтів, адже роботи не втомлюються, не потребують відпустки і заробітної платні і головне їх робота позбавлена емоційної людської складової. В Японії, до прикладу, роботи починають заміняти касирів. А UBS AG швейцарська глобальна фінансова компанія уже впровадила аналітичні послуги в режимі реального часу на базі IBM's Watson. Фактично Watson — це комп'ютерна система штучного інтелекту, що відповідає на запитання клієнтів.

4. Банківництво речей. В епоху "Internet of things" цілком логічним постає те, що і банки крокують до таких змін. Коли банківські операції масово переходять в онлайн, то усі сфери повсякденного життя також зв'язуються з інтернетом, а отже, з безготівковими розрахунками.

5. Розважальні транзакції. Популярний тренд світових банків намагатися зробити банківські транзакції більш "неформальними" і навіть веселими, а також інтеграції банківських програм з Facebook, Instagram та іншими (наприклад, аплікація Moven при перевищенні банківських лімітів розбиває скло екрану телефону власника).

6. Постійна доступність. Можливість здійснювати банківські транзакції 24 години на добу 7 днів на тиждень уже не інновація, але загальноприйнята послуга банків. Проте банки йдуть далі на зустріч своїм клієнтам, пропонуючу здійснювати зв'язок зі своїми клієнтами через будь-які онлайн медіа такі, як WeChat, Facebook Messenger, Google Hangouts та інші.

7. Інтернет-банкінг. Це не лише банківські онлайн платформи, це цілі "фінансові екосистеми", які пропонуються клієнтам (наприклад виклик автобанкомату або банківський мобільний додаток, який керується голосом). Особлива увага приділяється мобільним додаткам, оскільки телефон стає основним інструментом для здійснення більшості банківських та інших розрахункових операцій.

8. Безкарткові розрахунки. Тенденція здійснювати платежі без

банківської картки лише за допомогою мобільного додатку набуває все більшого поширення. Деякі експерти прогнозують повну відмову від банківських карток у скорому часі.

9. Банківництво без банків. Перспективним напрямом банківництва постає надання банківських послуг без безпосередньої участі у цьому процесі самих банківських установ. На ринок виходять так звані FinTech компанії, які замінюють банки у наданні колись зовсім банківських послуг. Такі компанії розробляють унікальні інноваційні пропозиції і пропонують більш гнучкі і часто вигідніші умови використання своїх продуктів. Наприклад, розроблення ощадних програм для телефонів, де програма сама прораховує ваш дохід і відповідно визначає рівень заощаджень, який варто встановити, а також напрям і варіанти вкладу цих заощаджень. Відвідування банківського відділення і навіть самостійний пошук найвигідніших варіантів вкладення заощаджених коштів вже не є необхідними, оскільки віртуальний фінансовий консультант може надавати такі послуги миттєво і навіть самостійно знімати з вашого рахунку щомісячно необхідну суму коштів для заощадження. Деякі аналітики навіть вважають, що FinTech компанії представляють майбутнє банківських послуг і можуть майже повністю витіснити з ринку самі банки.

Проте погоня за технологічними новинками може містити свої пастки. Адже інноваційна технологія може бути просто не сприйнята споживачами, а вкладені кошти не окупляться. Отже, необхідно, щоб банківська інновація була економічно доцільною для банку і корисна для клієнтів. Так, багато світових діжітал-банків, тобто банків, почали відкривати відділення у вигляді кав'ярень чи вільних просторів, куди клієнт може прийти випити кави і поспілкуватися з менеджером про свої потреби чи претензії. Жодних банківських операцій в таких відділеннях не проводиться, лише налагоджується співпраця між банком та клієнтами. Багато експертів стверджують, що попри технологічні інновації, домінуючу роль у майбутньому все ж будуть відігравати інновації соціальні. І українським банкам доведеться також вчитися ставити своїх клієнтів на перше місце в пріоритетності своїх цілей і налагоджувати тісніші взаємозв'язки.

## Висновки до розділу 3

1. Концепція впровадження вбудованих фінансових послуг докорінно змінює саму модель їх продажу, а також кардинально трансформує посередницькі ролі фінансових установ - від активних учасників процесів залучення клієнтів до «тіньових» обслуговувачів фінансових операцій. Також суттєво зростає роль нефінансових компаній, які завдяки тісній інтеграції фінансових послуг отримують можливість побудови цілісної екосистеми навколо своїх продуктів, надаючи своїм клієнтам цінність «безшовного» та зручного користування сервісами компанії, а самій компанії - можливість для креативу та пошуку нових ціннісних пропозицій. Загалом, вбудовані фінансові послуги впорядковують фінансові взаємовідносини між клієнтом і компанією, спрощуючи процес купівлі-продажу товарів і послуг для обох сторін.

2. Впровадження «вбудованих фінансових послуг» матиме низку позитивних наслідків для ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»», які отримають можливість: створення більш різноманітного спектра послуг чи продуктів; контролю за процесом оплати або платіжною подорожжю клієнта (payment customer journey); збору даних про купівельні звички та фінансові схильності клієнтів (наприклад, які групи клієнтів більш схильні придбати товар у кредит чи за готівку); пропозиції альтернативних способів оплати та власних локалізованих фінансових рішень; запровадження нових бізнес-моделей ведення бізнесу; зниження витрат і прискорення процесу обробки платежів; отримання нового джерела доходу (наприклад, у формі відсотків за кредити, надані клієнтам).

3. Споживачі та бізнес-середовище більше не відчуватимуть фінансову діяльність як окрему сферу чи сектор, і навпаки, вони очікуватимуть, що їх щоденні фінансові операції будуть здійснюватися в межах їхніх улюблених бренд-екосистем ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»». Однак це не свідчить про кінець фінансової сфери, а скоріше, про її трансформацію та проникнення в усі сфери суспільного життя людей.

## ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин центральною проблемою всіх господарюючих суб'єктів є поліпшення ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Щоб забезпечити динамічний розвиток організації в жорстких умовах ринку, управлінському персоналу необхідно, перш за все, оцінити інтелектуальним капіталом банківської установи і мобілізувати його для досягнення поставлених цілей. Управління інтелектуальним капіталом дає можливість ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» зміцнити свої позиції на ринку, збільшити ефективність реалізації банківських продуктів та послуг, а також підвищити престиж банку, як в очах громадськості, так і серед конкуруючих комерційних банків.

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

Було досліджено методи оцінки інтелектуального капіталу і найбільш оптимальною моделлю для ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» є розрахунок коефіцієнта VAIC: даний коефіцієнт досить просто розраховується, є універсальним для різних підприємств, дозволяє розглянути зв'язок людського і структурного капіталу, а також динаміку інтелектуального капіталу.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» рекомендовано перейти до системи управління знаннями - стратегія персоніфікації. Застосування стратегії персоніфікації полегшить процеси обміну технічними знаннями, необхідними для реалізації інноваційних проєктів з використанням краудфандингових платформ та співробітництва з фінтех-компаніями. У кожного працівника має існувати план зустрічей з представниками інших підрозділів, спеціально призначених для обміну досвідом.

Нова стратегія необхідна для того щоб об'єднати колектив, скоротити

термін розробки та впровадження інноваційних банківських продуктів та послуг.

Для підвищення інтелектуального капіталу ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» було запропоновано наступні заходи: зміна методики та заходів з навчання персоналу; підвищення організаційної культури; система адаптації та мотивування персоналу.

Для покращення та полегшення діяльності співробітників було запропоновано такі способи навчання персоналу: вебінар; наукові конференції; участь в міжнародних виставках, конференціях; групові обговорення («мозковий штурм», ділові ігри); хакатони; система звітування стосовно готовності етапів проекту - звіт та презентація про черговий виконаний етап проекту; відкрите обговорення отриманого досвіду - каскадність навчання.

Реалізації процесу менеджменту щодо управління інтелектуальним капіталом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» буде складатися з таких етапів: реалізація функції управління інтелектуальним капіталом підприємства, формування методів менеджменту, створення механізмів трансформації методів менеджменту в управлінські рішення та забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва інтелектуальним капіталом.

## Перелік джерел посилання

1. Азьмук Н. А. Цифрова зайнятість у системі регулювання національної економіки. *Проблеми економіки*. 2020. №1. С. 52-58.
2. Андрюшкіна М. І. Інтелектуальний капітал підприємства: питання обліку та оцінки /М. І. Андрюшкіна, Л. В. Семерунь / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=28180>.
3. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність : підручник. Київ : Знання, 2014. 671 с.
4. Бітнер І. В. Моделювання розвитку сучасних цифрових інноваційних технологій у банківському секторі / І. В. Бітнер, С. М. В'язовий, Н. Л. Морозова // *Бізнес Інформ*. - 2021. - № 5. - С. 74-81.
5. Богуцька О. FinTech-рішення: як українцям підвищити свою фінансову та цифрову грамотність. ЛІГА.пеІ, 2020. НКГ: [https://blog.liga.net/user/obo\\_gutskava/article/fintech-rishennva](https://blog.liga.net/user/obo_gutskava/article/fintech-rishennva)
6. Бондаренко М.Ю. Соціальний капітал як основа розвитку громадянського суспільства. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Bondarenko.pdf>.
7. Браткевич П. П., Шелудько С. А. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 334-339.
8. Бударна В.О. Краудфандинг як модель інвестування (правовий аспект). *Проблеми законності*. 2018. Вип. 142. С. 119-126.
9. Бутенко В. В., Дроздина А. А. Цифрова трансформація банків в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 5-2. С. 76-81.
10. Бутнік-Сіверський О. Інтелектуальний капітал (теоретичний аспект) / О. Бутнік-Сіверський // *Інтелектуальний капітал* - 2002. - № 1. - С. 16-27.
11. Бухарін Г. О. Фінтех як об'єкт нормативно-правового регулювання: теоретико-методологічний аспект: дис. Бухаріна Г. О. канд. юр. наук. 2020. 224 с. URL : [http://phd.znu.edu.ua/page/dis/07\\_2020/Bukharin.pdf](http://phd.znu.edu.ua/page/dis/07_2020/Bukharin.pdf)
12. Вовчак О. Д. Вплив фінансових технологій на забезпечення конкурентоспроможності банку / О. Д. Вовчак, В. М. Пронько // *Вісник*

Університету банківської справи. - 2020. - № 1. - С. 86-91.

13. Воробйов В. Фінтех змінить уявлення про ринок фінансових послуг у майбутньому. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://yur-gazeta.com/interview/finteh-zminit-uyavlennya-pro-rinok-finansovih-poslug-u-maybutnomu.html>

14. Галицька М. В., Бровенко К. С. Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №9. С.59-65. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2021/11.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/11.pdf)

15. Головіна Н. Проблема формування культурної компетентності в контексті реформування вищої освіти. *Філософські обрії*. 2015. № 33. С. 147-156.

16. Грішнова О., Козловський А. Інтелектуальний капітал України: інтегральна оцінка й порівняльний аналіз. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 1. С. 3-9.

17. Губа М. О. Лінник А. О., Колесник Д. С. Розвиток небанків в Україні та світі. *Регіональна економіка та управління*. 2019. № 2 (24). С. 71-74.

18. Гулей А. І., Гулей С. А. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 6-15.

19. Давидюк Т.В. Еволюція поняття «людський капітал» / Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 3(12). С. 175-182. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/68127/64003>.

20. Діденко Сергій. Цифровізоване майбутнє: розвиток глобального та українського фінтех-ринку // [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://ua.news/ua/tsyfrovyzovannoe-budushhee-razvytye-globalnogo-y-ukraynskogo-fynteh-rynka/>

21. Довгаль О. А. Глобальний інноваційний простір: передумови, специфіка й інструменти формування / О. А. Довгаль, Г. В. Довгаль // Проблеми економіки. - 2017. - № 1. - С. 15-20.

22. Довгань Ж. М. Розвиток банківських екосистем: ризики і перспективи

/ Ж. М. Довгань // Інноваційна економіка. - 2019. - № 5-6. - С. 158-164. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2019\\_5-6\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2019_5-6_23)

23. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі формування інституту довіри: теорія, методологія, практика : монографія / М. В. Дубина. - Чернігів : ЧНТУ, 2018. - 668 с.

24. Дубина М. В. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства / М. В. Дубина, О. М. Козлянченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2019. - № 3(19). - С. 21-32. - DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-21-32.

25. Дубина М. Інституційні трансформації фінансової системи України в умовах розвитку цифрової економіки / М. Дубина, О. Попело, О. Тарасенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2021. - № 1 (25). - С. 91-110.

26. Дудинець Л. А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 794-798.

27. Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 170 с.

28. Житченко Г.О. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал» / Економіка і суспільство. Випуск # 12 / 2017. С.255-259. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/43.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/43.pdf).

29. Заїка С.О., Грідін О.В. Управління інтелектуальним капіталом як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 176-186.

30. Звіргзде Д.І. Інтелектуальний капітал регіону: активи знань. *Регіональна економіка*. 2012. № 3. С. 197-203.

31. Зверук Л. А., Ткаченко Ю. В. Сучасні технології як основа інноваційної моделі розвитку банківського бізнесу. Економічна теорія і право: зб. наук. пр. / редкол.: А. П. Гетьман та ін. Х. : Право, 2018. № 2 (33). С. 26-41.

32. Зьолко О. О. Сутність інтелектуального капіталу: підходи до

визначення / О. О. Зьолко. // Гуманітарний вісник. - 2013. - №53. - С. 13-20.

33. Зеліско І.М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств : монографія. Київ, 2015. 280 с.

34. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства : монографія. Суми : Триторія, 2017. 360 с.

35. Казарян О. Г. Вплив цифрової економіки на діяльність банків України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(2). С. 98-102.

36. Кендюхов О.В. Інтелектуальний капітал підприємства: гносеологія економічної категорії. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2011. № 2. С. 14.

37. Кльоба Л. Г. Цифровізація - інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741>

38. Кльоба Л.Г. Фінтех - нові можливості для банків України / Л.Г. Кльоба // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансово-кредитна система: вектори розвитку». м. Ужгород, Ужгородський національний університет, 26 квітня 2018 р., С. 51-54.

39. Коваленко В.В. Розвиток fintech: загрози та перспективи для банків України // *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4(09) 2018. - С. 127-133.

40. Коваленко О. М. «Інтелектуальний капітал» як економічна категорія / О. М. Коваленко // *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.* - Київ: КНЕУ. - 2006. - № 16. - С. 56-63.

41. Ковальова О.М. Інтелектуальний капітал - важлива складова капіталу підприємства / *Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 19-21 червня 2012 року* / за заг. ред. О. В. Прокопенко. - Суми : СумДУ, 2012. - С. 57-59. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/.../Kovaliova%20O.M.\\_Intelektu...](https://essuir.sumdu.edu.ua/.../Kovaliova%20O.M._Intelektu...)

42. Козинець Г.О. Структура інтелектуального капіталу/ Наукові праці

Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 23, 2013 .С.272-278. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2013\\_23\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2013_23_41).

43. Корнілова І.М., Ляшенко Т.В. Методичний інструментарій оцінювання інтелектуального капіталу організації. *Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 77-82.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2015\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_2_21)

44. Кошонько О.В. Фінансування стартапів із використанням краудфандингових платформ в Україні та світі / М.Д. Ведерніков, О.В. Кошонько, Л.В. Волянська-Савчук, М.І. Зелена, Н. П. Базалійська, О. О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 6, Том 1. - С. 143-155.

45. Коефіцієнт Тобіна. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Коефіцієнт\\_Тобіна](https://uk.wikipedia.org/wiki/Коефіцієнт_Тобіна)

46. Кузнецова Л. В. Цифрова трансформація банківського бізнесу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. м. Львів, 24 листопада 2018 р. Львів, 2018. Ч. 2. С. 72-75.

47. Кузьменко О. В. Тенденції розвитку сучасних банківських технологій / О. В. Кузьменко, О. Овчаренко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - 2019. - Вип. 24, ч. 2. - С. 98-103.

48. Курило Л.І. Проблеми оцінки інтелектуального капіталу в аграрній сфері. *Науковий вісник Академії муніципального управління. 2009. № 9. Вип. 7. С. 56-66.*

49. Кушал І., Харьковська Ю. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. Вип. 2(258). С. 40-45.* URL: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/286/263>

50. Літвінов О.С. Теоретичні засади відтворення інтелектуального капіталу підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 3(67). С. 91-103.*

51. Мазаракі А. А. Fintech у системі суспільних трансформацій / А. Мазаракі, С. Волосович // Вісник КНТЕУ. - 2018. - № 2. - С. 5-16. 12.

52. Мисака Г. В., Дерун І. А. Зв'язок між професійною успішністю компанії та ефективністю управління її інтелектуальним капіталу (за методом VAIC). *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Випуск 1/2 (40/41). С. 109-120. DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2020.41.1>

53. Набатова О.О. Соціально-економічна природа інтелектуального капіталу і проблеми його інституціоналізації. *Вісник Національного університету «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого»*. 2014. № 3(18). С. 76-87.

54. Національний банк та IFC за підтримки Швейцарської Конфедерації та Великої Британії спільно працюватимуть над підвищенням фінансової інклюзії в Україні. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ta-ifc-za-pidtrimki-shveitsarskoyi-konfederatsiyi-ta-velikoyi-britaniyi-spilno-pratsyuvatimut-nad-pidvischennyam-finansovoyi-inklyuziyi-v-ukrayini>

55. Ніколайчук О. Теоретичні підходи до визначення сутності інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 353-358.

56. Нетребчук Л. О., Касян І. Ю., Шкурко В. І. Трансформація діяльності банку на базі побудови екосистеми. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. 2019. Вип. 1 (18). С. 330-335.

57. Онищенко Ю. І. Банківська діяльність в умовах розвитку цифрових технологій. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. № 8. С. 160-165.

58. Основні показники діяльності банків України // Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3>.

59. Паперник С.М. Що таке фінтех // [Електронний ресурс]. <https://nv.ua/ukr/biz/experts/shcho-take-finteh-2445080.html>

60. Пішко Г. Роль фінтеху у сучасній трансформації ринку цінних паперів. *International relations, part “Economic sciences”*. 2021. №24. С.30-31. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/4189/3828](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/4189/3828)

61. Подольчак Н. Ю. Можливості розвитку публічних механізмів FinTech / Н. Ю. Подольчак, У. Т. Лукашевська // Публічне управління та митне адміністрування. - 2020. - № 2(25). - С. 126 - 130.

62. Показники фінансової діяльності банків України // Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3>.

63. Понедільчук ТВ. Інтелектуальний капітал: суть та методи оцінки. Ефективна економіка. 2014. № 6. URL: <http://www.economynauka.com.ua/?op=1&z=3288>

64. Про порядок регулювання діяльності банків України: Постанова Національного банку України від 28.08.2001 р. № 368. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>

65. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України / Г. Т. Карчева, Д. В. Булиндін, Ю. В. Кліщук, М. Ю. Старинська // Фінансовий простір. - 2018. - № 1. - С. 32-39.

66. Прокопенко І.В., Босак А.О. Сутність і структура інтелектуального капіталу підприємства. 2016. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37508/1/12\\_82-93.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37508/1/12_82-93.pdf)

67. Радіонова І.Ф., Усик В.І. Інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал економіки: розмежування понять і явищ. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10(124). С. 56-66.

68. Результати ліцензування та реєстрації фінансових установ Національним банком у липні 2020 р. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rezultati-litsenzuvannya-ta-reyestratsiyi-finansovih-ustanov-natsionalnim-bankom-u-lipni>

69. Савченко, Т.Г. Поточні тренди розвитку фінансових технологій [Текст] / Т.Г. Савченко, А.В. Татарко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. - 2019. - № 3. - С. 7-15.

70. Сайкевич М.І. Оцінка інтелектуального капіталу компанії. *Аграрна наука, освіта, виробництво: Європейський досвід для України*. URL:

[http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/4404/3/Mater\\_nauk\\_prakt\\_konf\\_2015\\_658-662.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/4404/3/Mater_nauk_prakt_konf_2015_658-662.pdf)

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

72. Соцький О.О. Інформаційний капітал у сучасному суспільстві: до концептуалізації поняття. *Грані*. 2015. № 5(121). С. 11-16.

73. Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація-функціонування-розвиток [текст]: монографія / О. М. Собко. - Тернопіль: Крок, 2014. - 360 с. URL: [dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/567/1/](http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/567/1/)

Інтелект.%20капітал.рдГ.

74. Стойко О. Я. Становлення та розвиток фінтех-бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. 2 №505. С.384-392. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-2\\_0-pages-384\\_392.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-384_392.pdf)

75. Столярова О. В. Нові тенденція банківського маркетингу. *Sostav*. 2019. URL: <http://sostav.ua/publication/novye-tendentsii-bankovskogo-marketinga79776.html>.

76. Стратегія фінансового сектору України до 2025 року // [Електронний ресурс]. - Режим доступу [https://mof.gov.ua/storage/files/ Strategija\\_financovogo\\_sectoru\\_ua.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sectoru_ua.pdf)

77. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року // Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>

78. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021. Проект USAID «Трансформація фінансового сектору». Київ. 2021. 68 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Research\\_Financial\\_Literacy](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy)

79. Фінансова звітність. Звіт керівництва (Звіт про управління) разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року // Офіційний сайт ПуАТ «КБ «АкордБанк». [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: [https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2020/richnyi\\_zvit\\_2020.pdf](https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2020/richnyi_zvit_2020.pdf).

80. Федулова Л. І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку / Л. І. Федулова // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. - 2011. - № 124/125. - С. 36-40

81. Хомич С. В. Сучасні підходи до визначення сутності та структури інтелектуального капіталу / С. В. Хомич // Економічний простір: Збірник наукових праць. - Дніпропетровськ: ДАБА, 2011. - №52/1. - С. 119-129.

82. Цибульов П. М. Управління інтелектуальною власністю: монографія / П. М. Цибульов, В. П. Чеботарьов, В. Г. Зінов, В. Г. Суїні. - К.: «К.І.С.», 2005. - 448 с.

83. Чи потрібно сплачувати ПДВ, якщо ви розпочали краудфінансову кампанію в ЄС? *Deloitte* : вебсайт. 2016. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/VAT-crowdfunding-campaign-launched-in-the-EU.html>

84. Шевченко О. М., Рудич Л. В. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.61

85. Шуміло О.Ш. Фінансування екологічних проєктів шляхом краудфінансingu: правові аспекти та практика застосування : практичний посібник / за заг. ред. О.О. Кравченко. Львів : Видавництво «Компанія «Манускрипт», 2020. 108 с.

86. Що таке Фінтех-кредитування та в чому його переваги? // [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://ckp.in.ua/business/20356>

87. Яловий Г.К. Теорія людського капіталу як методологія формування інноваційної системи/Національний технічний університет України «КПІ». URL: [ev.fmm.kpi.ua/article/download/43884/40376](http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/43884/40376).

88. Aho S., Stähle S., Stähle P. A critical assessment of Stewart's CIV method. *Measuring Business Exceiience*. 2011. Vol.15. No. 4. P. 27-35. DOI:

<https://doi.org/10.1108/13683041111184080>

89. Andriesson D. Implementing the KPMG Value Explorer: Critical success factors for applying IC measurement tools. *Journal of Intellectual Capital*. 2005. № 6(4). P. 474-488

90. Bajarin T. Як Big Tech переживає спади та завжди виявляється сильніше. *Fast Company*. 2021. URL: <https://coworkingplatforma.com/ua/blog/ak-big-tech-perezivae-spadi-ta-zavzdi-viavljaetsa-silnise/>

91. Bombiak E. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa-kluczowy majątek współczesnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego w siedlcach*. 2013. № 96. Seria : Administracja i Zarządzanie. S. 71-86.

92. Brown J. S. Organizing knowledge / J. S. Brown, P. Duguid. // *California Management Review*. - 1998. - Vol. 40. - №3: Sprin. - P. 90-111.

93. Clulow V. The Case of a Financial Service Firm. / J.Gerstman, & C.Barry, *Jurnal of European Industrial Training*. - 2003. - 203 с.

94. *Conference on Knowledge Management ECKM*. 2014. P. 994-1000. DOI: <https://doi.org/10.13140/2.1.3746.2401>

95. COVID-19 and the financial services consumer: Supporting customers and driving engagement through the pandemic and beyond. Capgemini Research Institute. 2020. URL: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-and-the-financial-services-consumer\\_V5.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-and-the-financial-services-consumer_V5.pdf)

96. Crawford L. In the Era of Human Capital: The Emergence of Talent, intelligence and knowledge as worldwide de Economic Force and what it Mean to Managers and investors. New York, 1991. P. 25.

97. Derun I. The Essence of Intellectual Capital in Economics and Accounting. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2013. № 4. P 498-511. URL: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/339>

98. Edvinsson L., Malonic M.S. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Collins, 1997. 240 p.

99. Frame W. S. Technological Change, Financial Innovation, and Diffusion in Banking / W. S. Frame, L. J. White // NYU Working Paper. - 2014. - No 451/33549.
100. Grishnova O. A., Cherkasov A. V., Brintseva O. G., Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17, no. 2, P. 18-31.
101. Huang C., Wang M. C. The effects of economic value added and intellectual capital on the market value of firms: An empirical study. *International Journal of Management*. 2008. Vol. 25. No. 4. P. 722-731.
102. Kalenyuk, I., Grishnova, O., Tsymbal, L., Djakona, A., & Panchenko, E. Formation of intellectual corporate capital: methods and modern trends. *Bulletin the National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2020.1(383). C. 182-191. DOI: <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.23>
103. Karyuk V. I. Advantages of using blockchain technologies in the activity of modern entrepreneurship structures . Abstracts II International Conference on economics, accounting and finance. Tallinn, Estonia. November 05, 2021. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2021/paper/view/317>
104. Kasiewicz S. Kapital intelektualny -spojrzzenie z perspektywy interesariuszy. // S. Kasiewicz, W.Rogowski, & M.Kicinski// Krakow, Oficyna Ekonomiczna. 2006. -118 c.
105. Kohonen T. Self-Organizing Maps Springer Series in Information Sciences. Springer. Berlin : Heidelberg ; New York, 1995, 1997, 2001. Vol. 30, 3rd edition.
106. Lin C.Y-Y., Edvinsson L. National Intellectual Capital: A Comparison of 40 Countries. New York : Springer, 2011. 392 p.
107. Iazzolino G., Laise D. Value added intellectual coefficient (VAIC): A methodological and critical review. *Journal of Inteiiectuai Capitai*. 2013. Vol.14. No. 4. P. 547-563. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2012-0107>
108. Meena M., Parimalarani G. Impact of Digital Transformation on Employment in Banking Sector. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. VOL 9. IS.1. PP. 4912- 4916 URL: <http://www.ijstr.org/final->

print/feb2020/Is- Digital-Transformation-Of-The-Banks-Enhances-Or-Diminishes-The-Employment- In-Banking-Sector.pdf

109. Michalczuk G. Raportowanie zintegrowane jako innowacyjne narzędzie rachunkowości w budowaniu relacji inwestorskich. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. 2015. № 299. C. 222-231.
110. Mikula B. Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku. // S. Kasiewicz, W. Rogowski, & M. Kicinski / Krakow, Oficyna Ekonomiczna. 2006. - 94 c.
111. Mouritsen J. Driving growth: economic value added versus intellectual capital. *Management accounting research*. 1998. Vol. 9. No. 4. P. 461-482. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.1998.0090>
112. Navarro J. Estimation of intellectual capital in the European Union using a knowledge model / J. Navarro, R. Lopez, D. Pena. // *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: Journal of Economics and Business*. - 2011. - vol. 29. - C. 109-132.
113. *Nonalcoholic beverage industry: Management Effectiveness Information & Trends*. URL: [https://csimarket.com/Industry/industry\\_ManagementEffectiveness.php?ind=502&hist=4](https://csimarket.com/Industry/industry_ManagementEffectiveness.php?ind=502&hist=4)
114. Pulic A. *The principles of intellectual capital efficiency-A brief description*. Zagreb: Croatian Intellectual Capital Center, 2008. 22 p. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Ante\\_Pulic/publication/265262960\\_The\\_Principles\\_of\\_Intellectual\\_Capital\\_Efficiency\\_Brief\\_Description/links/56bb34d108ae127edd55e515.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ante_Pulic/publication/265262960_The_Principles_of_Intellectual_Capital_Efficiency_Brief_Description/links/56bb34d108ae127edd55e515.pdf)
115. Pulic A. VAIC™ - an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*. 2000. Vol. 20. No. 5-8. P.702-714. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2000.002891>
116. Ramanauskaite A. Intellectual capital valuation: methods and their classification / A. Ramanauskaite, K. Rudzioniene // *Ekonomika*. - 2013. - Vol. 92(2). - P. 79-92. URL: <http://www.zurnalai.vu.lt/ekonomika/article/view/1413>.
117. Salehi M., Enayati G., Javadi P. The relationship between intellectual capital with economic value added and financial performance. *Iranian Journal of Management Studies*. 2014. Vol. 7. No. 2. P. 259-283. DOI: <https://doi.org/10.1080/17350203.2014.938888>

org/10.22059/IJMS.2014.36618

118. Schultz Theodore W. Investment in Human Capital / Schultz Theodore W. // The American Economic Review. - Vol.51 - №1 (Mar., 1961). - P. 1-17.
119. Schwienbacher A., Larralde B. Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures. *Handbook of entrepreneurial finance* : web-site. 2010. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1699183>
120. SEC Considering New Regulations Governing Capital Formation for Smaller Companies, Crowdfunding, Social and Other New Media. URL: <http://www.corporatesecuritieslawblog.com/2011/04/sec-considering-new-regulationsgoverning-capital-formation-for-smaller-companies-crowdfunding-social-andother-new-media>
121. Seres I. What Every Startup Needs to Know About Crowdfunding. *Valuer* : web-site. 2018. URL: <https://www.valuer.ai/blog/what-every-startup-needs-to-know-about-crowdfunding>
122. Stähle P., Stähle S., Aho S. Value added intellectual coefficient (VAIC): a critical analysis. *Journai of Inteiiectuai Capitali*. 2011. Vol.12. Nr.4. P.531-551. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691931111181715>
123. Stewart T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday, 1997. 240 p.
124. Sveiby, K.-E. *Methods for measuring intangible assets*. URL: <https://www.sveiby.com/files/pdf/intangibleme-thods.pdf>
125. The International Integrated Reporting Framework. URL: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>
126. Ujwary-Gil A. Knowledge capital earnings of a company listed on Warsaw Stock Exchange. *15th European*

## **ДОДАТКИ**