МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю. М. ПОТЕБНІ
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістра
(рівень вищої освіти)

на тему Інтелектуальний капітал у післявоєнному відновленні бізнесу

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0764-еп
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
(код і назва спеціальності)
спеціалізації _____
(код і назва спеціалізації)
освітньої програми Економіка підприємства та управління бізнесом
(назва освітньої програми)
Є. О. Слюсар
(ініціали та прізвище)

Керівник проф., д.е.н., проф. Клопов І.О.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент_____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)
Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
«_____»_____20____року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)
Слюсара Єгора Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Інтелектуальний капітал у післявоєнному відновленні бізнесу
керівник роботи Клопов І. О., д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «27» лютого 2025 року
Строк подання студентом роботи 24 листопада 2025 р.
2. Вихідні дані до роботи є фінансово-економічна, кадрова та управлінська звітність ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя»
3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи формування інтелектуального капіталу підприємства. 2. Методичні засади оцінювання та моделювання впливу інтелектуального капіталу в післявоєнному відновленні бізнесу. 3. Практична реалізація моделей управління інтелектуальним капіталом на прикладі підприємства сфери підприємництва та торгівлі.
4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Структура інтелектуального капіталу підприємства. Концептуальна модель впливу інтелектуального капіталу на стійкість та післявоєнне відновлення бізнесу. Алгоритм оцінювання та управління інтелектуальним капіталом підприємств сфери підприємництва та торгівлі. Узагальнена класифікація методик оцінювання інтелектуального капіталу підприємств.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	професор, д.е.н., в.о. зав. кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Клопов І.О.	17.09	17.09
2	професор, д.е.н., в.о. зав. кафедри кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Клопов І.О.	19.10	19.10
3	професор, д.е.н., в.о. зав. кафедри кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Клопов І.О.	29.10	29.10

6. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Призначення наукових керівників. Затвердження тем дипломних робіт	*27.02.2025*	
2	Напрацювання теоретичного матеріалу: дослідження сутності об’єкту та предмету дослідження, критичний аналіз існуючих методологічних засад, вибір та обґрунтування напрямку проведення дослідження	*29.09.2025*	
3	Апробація результатів на Міжнародних та Всеукраїнських конференціях	*3.10.2025*	
4	Розробка економіко-математичного забезпечення основних елементів концептуального підходу	*20.10.2025*	
5	Збір та систематизація статистичного та нормативного матеріалу дослідження.	*01.11.2025*	
6	Узагальнення отриманих результатів. Оформлення роботи	*23.11.2025*	
7	Надання роботи до рецензії. Нормоконтроль	*24.11.2025*	
8	Прилюдний захист дипломної роботи на засіданні ЕК	*18.12.2025*	

Студент _____ Є. О. Слюсар
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ І. О. Клопов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище

АНОТАЦІЯ

Слюсар Є. О. Інтелектуальний капітал у післявоєнному відновленні бізнесу

Кваліфікаційна випускна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю – 076 Підприємництво та торгівля, науковий керівник І. О. Клопов. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні ЗНУ, кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, 2025.

Магістерська робота присвячена розробці методичних підходів і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом у процесі післявоєнного відновлення бізнесу підприємства.

В роботі узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності, структури та класифікації інтелектуального капіталу підприємства; проаналізовано чинники, тенденції та особливості післявоєнного відновлення підприємницького сектору; розроблено інтегральну модель оцінювання рівня й структури інтелектуального капіталу підприємства; оцінено рівень, структуру та динаміку інтелектуального капіталу ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя»; розроблено комплекс практичних рекомендацій і сценарних рішень щодо вдосконалення управління інтелектуальним капіталом підприємства в післявоєнний період. Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку й удосконаленні теоретико-методичних підходів до управління інтелектуальним капіталом підприємств сфери підприємництва та торгівлі в післявоєнних умовах.

Ключові слова: ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ; ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ; ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ; ІНТЕГРАЛЬНИЙ ІНДЕКС; ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ; УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ

SUMMARY

Slyusar E. O. Intellectual capital in the post-war restoration of business

Qualifying final work for obtaining a higher education degree of master in the specialty – 076 Entrepreneurship and trade, scientific supervisor I. O. Klopov. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu. M. Potebnia ZNU, Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance, 2025.

The master's thesis is devoted to the development of methodological approaches and practical recommendations for increasing the efficiency of intellectual capital management in the process of post-war restoration of the enterprise's business.

The work summarizes theoretical approaches to the interpretation of the essence, structure and classification of the intellectual capital of the enterprise; analyzes the factors, trends and features of the post-war restoration of the business sector; develops an integral model for assessing the level and structure of the intellectual capital of the enterprise; assesses the level, structure and dynamics of intellectual capital of IntelTrade Zaporizhzhia LLC; A set of practical recommendations and scenario solutions for improving the management of intellectual capital of enterprises in the post-war period has been developed. The scientific novelty of the results obtained lies in the further development and improvement of theoretical and methodological approaches to the management of intellectual capital of enterprises in the sphere of entrepreneurship and trade in post-war conditions.

Keywords: INTELLECTUAL CAPITAL; POST-WAR BUSINESS RESURRECTION; ENTREPRENEURSHIP AND TRADE; INTEGRATED INDEX; ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING; INTANGIBLE ASSETS MANAGEMENT

ЗМІСТ

ВСТУП…… 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА …..... 11
1.1. Сутність, структура та класифікація інтелектуального капіталу …….. 11
1.2. Інтелектуальний капітал як чинник стійкості та післявоєнного відновлення бізнесу …… 18
1.3. Підходи до оцінювання та управління інтелектуальним капіталом у сфері підприємництва та торгівлі …… 24
1.4. Висновки до розділу 1…….. 32
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ БІЗНЕСУ……. 35
2.1 Аналіз існуючих методик оцінювання інтелектуального капіталу підприємств …… 35
2.2 Обґрунтування системи показників та інтегрального індексу рівня інтелектуального капіталу …… 43
2.3 Розробка економіко-математичної моделі впливу інтелектуального капіталу на результати діяльності підприємства в післявоєнних умовах ……. 52
2.4. Висновки до розділу 2…….. 58
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ……...…….. 60
3.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка умов його післявоєнного відновлення …… 61

3.2. Оцінювання рівня інтелектуального капіталу підприємства за розробленою методикою …….. 65

3.3. Розробка та оцінка ефективності заходів щодо розвитку інтелектуального капіталу підприємства в післявоєнний період …….. 69

3.4. Висновки до розділу 3…….. 76

ВИСНОВКИ…… 78

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 81

ВСТУП

Повномасштабна збройна агресія проти України спричинила глибокі структурні зміни в економіці, значні руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, масову міграцію населення, втрату робочих місць і погіршення фінансового стану значної частини бізнесу. Разом з тим, саме підприємницький сектор і торгівля відіграють ключову роль у забезпеченні швидкого відновлення економіки, переорієнтації ланцюгів постачання, задоволенні споживчого попиту та формуванні бюджетних надходжень. У цих умовах матеріальні ресурси та традиційні фактори виробництва виявляються недостатніми: все більшого значення набувають знання, компетентності, управлінські й інноваційні здібності персоналу, корпоративна культура, ділові зв’язки з партнерами й клієнтами, цифрові рішення та бази даних, тобто інтелектуальний капітал підприємства.

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена необхідністю наукового обґрунтування ролі інтелектуального капіталу у післявоєнному відновленні бізнесу в Україні, розробленням сучасних методичних підходів до його оцінювання та управління на підприємствах сфери підприємництва та торгівлі, а також потребою у практичних рекомендаціях для підприємств, що здійснюють свою діяльність в умовах високої невизначеності та ресурсних обмежень.

Мета магістерської роботи полягає в розробленні методичних підходів і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом у процесі післявоєнного відновлення бізнесу підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі основні *завдання*:

– узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності, структури та класифікації інтелектуального капіталу підприємства;

– проаналізовано чинники, тенденції та особливості післявоєнного відновлення підприємницького сектору;

– розроблено інтегральну модель оцінювання рівня й структури інтелектуального капіталу підприємства;

– оцінено рівень, структуру та динаміку інтелектуального капіталу ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя»;

– розроблено комплекс практичних рекомендацій і сценарних рішень щодо вдосконалення управління інтелектуальним капіталом підприємства в післявоєнний період.

Об'єктом дослідження є процес формування та використання інтелектуального капіталу підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління інтелектуальним капіталом у процесі післявоєнного відновлення бізнесу».

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи. Для узагальнення теоретичних підходів до трактування інтелектуального капіталу, виявлення його структури та класифікаційних ознак застосовано методи аналізу, синтезу, індукції й дедукції, а також логічного узагальнення й абстрагування. Для дослідження тенденцій розвитку підприємницького сектору та торгівлі в Україні, а також впливу війни на параметри функціонування бізнесу використано методи економіко-статистичного аналізу, порівняння та групування. Розроблення інтегрального індексу інтелектуального капіталу та економіко-математичної моделі його впливу на результати діяльності підприємства здійснено із застосуванням методів нормування показників, експертного оцінювання, вагового агрегування, кореляційно-регресійного аналізу та елементів економіко-математичного моделювання. Для оцінювання ефективності запропонованих управлінських рішень використано методи фінансово-економічного аналізу, сценарного

моделювання, розрахунку інтегральних та відносних показників економічного ефекту.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку й удосконаленні теоретико-методичних підходів до управління інтелектуальним капіталом підприємств сфери підприємництва та торгівлі в післявоєнних умовах. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат щодо сутності інтелектуального капіталу, що дозволяє чіткіше розмежувати його людську, структурну та реляційну складові з урахуванням специфіки післявоєнного відновлення бізнесу. Дістала подальшого розвитку методика оцінювання інтелектуального капіталу шляхом розроблення інтегрального індексу, який комплексно враховує рівень розвитку персоналу, цифрових та організаційних рішень, систему взаємодії з клієнтами і партнерами. Удосконалено підхід до моделювання впливу інтелектуального капіталу на результати діяльності підприємства за рахунок поєднання інструментарію кореляційно-регресійного аналізу та сценарного моделювання, що дозволяє кількісно оцінювати потенціал інвестицій у розвиток інтелектуального капіталу в післявоєнний період.

Магістерська робота викладена на 80 сторінках машинописного тексту, містить 17 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 48 найменувань. Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та класифікація інтелектуального капіталу

У сучасній економіці знань ключовим джерелом конкурентних переваг підприємства стають не стільки матеріальні ресурси, скільки нематеріальні – знання, компетентності, інновації, ділова репутація, мережі взаємодії. За результатами дослідження Ocean Tomo частка нематеріальних активів у ринковій вартості компаній індексу S&P 500 зросла з 17 % у 1975 р. до 84 % у 2015 р., а у 2020 р. досягла близько 90 % [1]. Це означає, що переважна частина вартості бізнесу формується за рахунок інтелектуального капіталу, який не відображається прямо в традиційній фінансовій звітності. Подібні висновки підтверджують макроекономічні дослідження, де інвестиції в інтелектуальні активи розглядаються як один з головних драйверів економічного зростання [2].

Загальноекономічна тенденція зростання ролі нематеріальних активів наочно демонструється в табл. 1.1, де наведено зміну співвідношення матеріальних і нематеріальних складових ринкової вартості компаній S&P 500 на основі даних дослідження Intangible Asset Market Value Study.

Таблиця 1.1 – Зміна частки нематеріальних активів у ринковій вартості компаній S&P 500, %

Рік	Частка матеріальних активів	Частка нематеріальних активів
1975	83	17
1985	68	32
1995	32	68
2005	20	80
2015	16	84
2020	≈10	≈90

Як видно з табл. 1.1, за останні десятиліття відбувся фактичний «переворот» у структурі вартості бізнесу: якщо в 1970-х рр. основу вартості становили фізичні активи, то нині – переважно інтелектуальний капітал. Це зумовлює необхідність чіткого теоретичного осмислення його сутності, структури та класифікації.

Поняття «інтелектуальний капітал» активно увійшло в науковий обіг у 1990-х роках, хоча передумови його формування простежуються у працях з теорії фірми та людського капіталу ще з другої половини XX ст. Одні з найвідоміших популяризаторів концепції – Т. Стюарт, який розглядає інтелектуальний капітал як «сукупність знань, інформації, інтелектуальної власності та досвіду, що можуть бути використані для створення багатства» [3], та Л. Едвінссон і М. Мелоун, які під інтелектуальним капіталом розуміють «знання, що можуть бути перетворені на цінність», тобто на ринкові результати діяльності компанії [4].

А. Брукінг трактує інтелектуальний капітал як сукупність невідчутних активів (людських, інфраструктурних, ринкових та інтелектуальної власності), які визначають конкурентну позицію підприємства [5]. У працях Н. Бонтіса інтелектуальний капітал постає як система нематеріальних ресурсів і знань, яка забезпечує створення вартості та формування стійких конкурентних переваг; при цьому особливий акцент робиться на вимірюванні й моделюванні взаємозв’язків між його складниками [6].

Українські дослідники також суттєво розвинули теорію інтелектуального капіталу. І. Прокопенко та А. Босак визначають інтелектуальний капітал підприємства як системно організовану сукупність знань, навичок персоналу, інформаційно-комунікаційних технологій, організаційних рішень, інноваційних продуктів і ділової репутації, що забезпечують створення доданої вартості [6]. О. Собко розглядає інтелектуальний капітал у контексті креації вартості, підкреслюючи його здатність генерувати економічну й ринкову цінність на основі трансформації знань у інновації [8].

Г. Нагорняк, узагальнивши широкий спектр вітчизняних та зарубіжних підходів, пропонує визначати інтелектуальний капітал як сукупність знань, інформаційних ресурсів, інтелектуальних активів, інформаційно-комунікаційних технологій, компетенцій та організаційної культури, що в процесі управління забезпечують створення доданої вартості й конкурентних переваг підприємства [9]. Г. Партин та А. Загородній акцентують увагу на управлінському аспекті й трактують інтелектуальний капітал як систему нематеріальних ресурсів суб'єкта господарювання, що можуть генерувати інновації й підтримувати безперервний процес трансформації знань у нові товари та послуги [10].

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що спільними елементами більшості визначень є:

– нематеріальний характер (знання, інформація, компетенції, відносини, інтелектуальна власність);

– спрямованість на створення вартості (економічної, ринкової, соціальної);

– системність і динамічність, тобто можливість нагромадження, відтворення й трансформації;

– зв'язок з управлінськими процесами, оскільки без належної організації знання не перетворюються на результат.

У межах даного дослідження інтелектуальний капітал підприємства доцільно розуміти як системно організовану сукупність знань, компетенцій, інформаційно-комунікаційних технологій, організаційних рішень, інтелектуальної власності та зовнішніх взаємин, які у взаємодії забезпечують створення доданої вартості й формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах поствоєнного відновлення та цифрової трансформації економіки. Таке визначення поєднує ресурсний, процесний і результативний підходи, відображаючи як структуру, так і функції інтелектуального капіталу.

Питання структурування інтелектуального капіталу є ключовим для його вимірювання та управління. Найбільш поширеною у світовій літературі є трикомпонентна модель, згідно з якою інтелектуальний капітал складається з

людського, структурного та реляційного (клієнтського, соціального) капіталу [4].

Людський капітал включає знання, навички, досвід, творчий потенціал, цінності та мотиви працівників. Саме він визначає здатність підприємства генерувати та використовувати нові ідеї, адаптуватися до змін середовища, впроваджувати інновації. На думку Н. Бонтіса, людський капітал є «джерелом інновацій та стратегічного оновлення», але без відповідної організаційної інфраструктури він не перетворюється на стійку цінність [6].

Структурний капітал охоплює організаційну структуру, бізнес-процеси, корпоративну культуру, бази даних, інформаційні системи, патенти, ліцензії, ноу-хау, тобто те, що «залишається в компанії, коли працівники йдуть додому». Саме структурний капітал забезпечує збереження й тиражування знань, накопичених людським капіталом, та створює умови для масштабування успішних практик.

Реляційний (клієнтський, соціально-репутаційний) капітал відображає систему зовнішніх взаємин підприємства: відносини з клієнтами й постачальниками, репутацію бренду, партнерські мережі, зв’язки з органами влади, громадськими організаціями, науковими установами тощо. У контексті післявоєнного відновлення бізнесу саме реляційний капітал відіграє особливу роль, оскільки довіра стейкґолдерів та участь у мережах підтримки визначають можливості залучення фінансування, відновлення ланцюгів постачання, інтеграції у міжнародні ринки.

У ряді досліджень структура інтелектуального капіталу деталізується шляхом виокремлення додаткових підсистем – інноваційного, процесного, соціально-репутаційного капіталу, капіталу бренду тощо. Так, Г. Партин та А. Загородній пропонують поряд із людським та структурним виділяти соціально-репутаційний капітал, що відображає рівень довіри до підприємства з боку суспільства та стейкґолдерів [10]. У цьому випадку реляційний капітал розглядається як складова ширшого соціального виміру.

На основі узагальнення різних підходів структуру інтелектуального капіталу підприємства доцільно відобразити у вигляді схеми (рис. 1.1), яка буде використана в подальших розділах роботи як концептуальна основа моделювання.

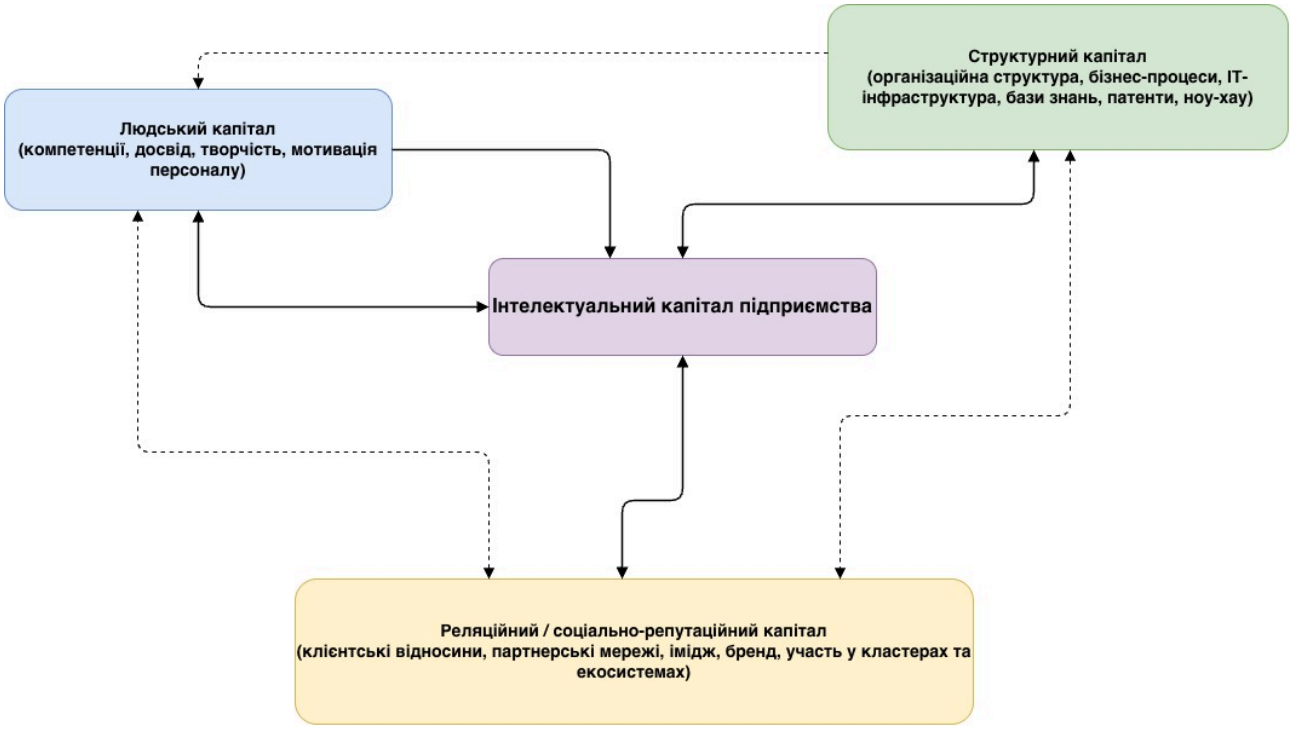


Рисунок 1.1 – Структура інтелектуального капіталу підприємства

Запропонована структура є достатньо гнучкою для адаптації до особливостей підприємств різних галузей, у тому числі малого й середнього бізнесу.

Відповідно до різних дослідницьких цілей у літературі пропонуються численні класифікації інтелектуального капіталу. Їх можна згрупувати за кількома ключовими критеріями.

1. За рівнем аналізу:

– інтелектуальний капітал окремої особи (компетенції, досвід, креативність);

– інтелектуальний капітал підприємства (система нематеріальних ресурсів, що створюють його конкурентні переваги);

– регіональний та національний інтелектуальний капітал, який охоплює людський потенціал, освітню систему, науково-дослідний сектор, інноваційну інфраструктуру й інститути розвитку.

2. За змістовним наповненням. Т. Стюарт, А. Брукінг, Л. Едвінссон і М. Мелоун пропонують поділ інтелектуального капіталу на людський, структурний та клієнтський (ринковий) компоненти, які вже розглянуті вище [3–5]. К.-Е. Свейбі, розробляючи модель Intangible Assets Monitor, виділяє три групи нематеріальних активів: компетенції працівників (human competence), внутрішню структуру (internal structure) та зовнішню структуру (external structure), що у сутнісному плані відповідає трикомпонентній моделі інтелектуального капіталу [12].

3. За функціональним призначенням:

– інноваційний капітал (патенти, ліцензії, НДДКР, стартап-проєкти);

– процесний капітал (стандартизовані процедури, методики, технології управління);

– маркетинговий і бренд-капітал (торгові марки, імідж, лояльність клієнтів);

– соціальний капітал (мережі взаємодії, участь у кластерах, ділова репутація) [7; 9].

4. За ступенем відображення в обліку:

– ідентифіковані інтелектуальні активи, що визнаються нематеріальними активами згідно з обліковими стандартами (патенти, програмне забезпечення, торгові марки, ліцензії);

– неідентифіковані (приховані) компоненти інтелектуального капіталу, які не мають окремого балансового відображення (компетенції персоналу, організаційна культура, репутація, клієнтська база).

5. За стадіями життєвого циклу (формування – нарощення – використання – відтворення). Г. Нагорняк підкреслює, що інтелектуальний капітал доцільно аналізувати в динаміці, відстежуючи зміну його форм у процесі створення та використання, що особливо важливо для промислових підприємств в умовах

інноваційної економіки [9]. Такий підхід є релевантним і для бізнесу, що відновлюється після руйнувань, спричинених війною: інвестиції в навчання персоналу, цифрові рішення, відновлення репутації та партнерських зв'язків потребують довгострокового планування й оцінювання ефективності.

Для систематизації основних підходів до структури інтелектуального капіталу доцільно узагальнити їх у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до структури інтелектуального капіталу підприємства

Автор / школа	Основні компоненти інтелектуального капіталу	Особливості підходу
Т. Стюарт [3]	Людський, структурний, клієнтський капітал	Наголос на практичній значущості знань для створення «нового багатства організацій»
Л. Едвінссон, М. Мелоун [4]	Людський, структурний (організаційний та клієнтський) капітал	Модель «Навігатора Skandia», інтеграція фінансових та нефінансових показників
А. Брукінг [5]	Ринкові активи, людські активи, інфраструктурні активи, інтелектуальна власність	Орієнтація на управління нематеріальними активами як ключовими ресурсами
К.-Е. Свейбі [11]	Компетенції працівників, внутрішня структура, зовнішня структура	Модель Intangible Assets Monitor, система показників для вимірювання нематеріальних активів
І. Прокопенко, А. Босак [7]	Людський, організаційно-структурний, клієнтський капітал	Адаптація міжнародних підходів до українських реалій підприємств
Г. Партин, А. Загородній [10]	Людський, структурний, соціально-репутаційний капітал	Акцент на соціально-репутаційному вимірі інтелектуального капіталу підприємства
Г. Нагорняк [9]	Людський, інформаційно-технологічний, інтелектуальна власність, організаційна культура, мотивація	Розгляд інтелектуального капіталу як динамічної системи в контексті інноваційного розвитку

Як видно з табл. 1.2, незважаючи на відмінності в термінології та деталізації, більшість авторів сходяться на тому, що інтелектуальний капітал має щонайменше три ключові виміри: людський, організаційно-структурний та зовнішньо-реляційний. Розширені моделі доповнюють їх інноваційним,

соціально-репутаційним, інформаційно-технологічним компонентами, але не заперечують базової триєдиної структури.

Для цілей магістерської роботи, присвяченої ролі інтелектуального капіталу у післявоєнному відновленні бізнесу, доцільно використовувати комбіновану модель, у якій:

– людський капітал охоплює професійні та підприємницькі компетенції, досвід антикризового управління, здатність до навчання й психологічну стійкість персоналу;

– структурний капітал, гнучкі бізнес-процеси, цифрові платформи, системи управління знаннями, інноваційні продукти й технології;

– реляційний/соціально-репутаційний капітал, мережі взаємодії з партнерами, донорами, місцевими громадами, державними інституціями, а також бренд і довіра до підприємства.

Саме така структура дозволяє надалі моделювати вплив інтелектуального капіталу на стійкість бізнесу в умовах воєнних і поствоєнних шоків, а також розробляти інструменти його нарощення в контексті спеціальності «Підприємництво та торгівля».

1.2. Інтелектуальний капітал як чинник стійкості та післявоєнного відновлення бізнесу

Після початку повномасштабної агресії проти України питання стійкості бізнесу й здатності підприємств до відновлення стало ключовим як для науковців, так і для практиків. За оцінкою UNDP та Центру економічного відновлення, мікро-, малі та середні підприємства (МСБ) становлять 99,98 % усіх суб’єктів господарювання в Україні, формують близько 64 % доданої вартості й забезпечують 74 % зайнятості. Війна призвела до різкого падіння використання виробничих потужностей МСБ з 72,4 % до 45,7 % у 2023 р., однак, за оцінками підприємців, у 2024 р. цей показник поступово зростає до 56 % [12]. Попри

значні втрати, більшість компаній адаптувалися: частка бізнесів, що повністю припинили діяльність, зменшилася до менш ніж 10 % [13].

Ці дані свідчать, що український бізнес продемонстрував високу здатність до виживання й адаптації в надзвичайно турбулентному середовищі. Наукова література описує це явище через поняття стійкості бізнесу (business resilience) – спроможності організації протистояти шокам, підтримувати ключові функції та відновлюватися, використовуючи кризу як імпульс для трансформації. Дослідження у сфері підприємницького кризового менеджменту показують, що на стійкість малого бізнесу в умовах кризи впливають диверсифікація доходів, доступ до фінансових ресурсів, гнучкість бізнес-моделі, державна підтримка та психологічне благополуччя підприємця. Водночас останні роки засвідчили, що фундаментом цих чинників є якість людського, структурного та реляційного капіталу підприємства, тобто його інтелектуальний капітал.

Роль МСБ в українській економіці та масштаби викликів, з якими вони зіштовхнулися під час війни, узагальнено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Роль та стан мікро-, малих і середніх підприємств України в умовах війни

Показник	Значення
Частка МСБ у загальній кількості суб’єктів господарювання	99,98 %
Частка МСБ у створенні доданої вартості	64 %
Частка МСБ у загальній зайнятості	74 %
Використання виробничих потужностей МСБ до війни	72,4 %
Використання потужностей у 2023 р.	45,7 %
Очікуваний рівень використання потужностей у 2024 р.	56 %
Частка МСБ, які тимчасово призупиняли або закривали діяльність після вторгнення	64 %
Частка МСБ, що залишаються під ризиком повного закриття (жовтень 2023 р.)	9,6 %

Як видно з табл. 1.3, попри глибокий шок, український сектор МСБ продемонстрував значну гнучкість та відносно високий рівень відновлення потужностей. У дослідженні VoxUkraine наголошується, що здатність МСБ зберігати зайнятість і продовжувати роботу стала одним із ключових чинників стійкості української економіки та суспільства в цілому [14]. Це дає підстави

розглядати стійкість бізнесу не тільки як результат дії зовнішніх програм підтримки, а насамперед як наслідок внутрішнього потенціалу підприємств, у якому інтелектуальний капітал відіграє центральну роль.

Сучасні дослідження підтверджують, що інтелектуальний капітал прямо впливає на здатність підприємства протистояти кризам і швидко відновлюватися. У статті С. Ареф'єва та співавторів доведено, що інвестиції в інтелектуальний капітал є стратегічно важливими для забезпечення економічної стабільності підприємств і навіть національної безпеки, оскільки саме нематеріальні ресурси дозволяють бізнесу адаптуватися до глобальних шоків [15]. Подібної позиції дотримуються й інші українські дослідники, які підкреслюють, що інтелектуальний капітал визначає економічну стійкість і конкурентоспроможність підприємств у довгостроковому періоді [6; 7].

У міжнародній літературі стійкість підприємства розглядається як результат взаємодії ресурсної бази та організаційних здібностей. Концепція ресурсної теорії фірми (Resource-Based View) у поєднанні з теорією динамічних здібностей показує, що саме унікальні, важко відтворювані ресурси – знання, компетенції, відносини – забезпечують організації можливість ефективно реагувати на шоки. На цій основі численні емпіричні дослідження доводять позитивний вплив людського, структурного й реляційного капіталу на стійкість бізнесу.

Так, О. Абдалатіф і М. Ямін на вибірці логістичних компаній показали, що високий рівень інтелектуального капіталу посилює здатність підприємств до відновлення ланцюгів постачання та підтримання операційної діяльності під час криз, а також опосередковано підвищує фінансові результати через розвиток резилієнтних можливостей [16]. Інше дослідження, присвячене МСБ під час пандемії COVID-19, встановило, що людський і структурний капітал сприяють здатності підприємств диверсифікувати канали збуту, переходити в онлайн-формати та адаптувати бізнес-моделі, що дозволяє зменшити втрати доходів [17].

Систематичний огляд В. Шели та співавторів доводить, що людський капітал (кваліфікація, досвід, навчання персоналу) є одним з ключових

детермінант організаційної стійкості в промисловості: підприємства з вищим рівнем компетенцій персоналу демонструють кращу здатність до імпровізації, управління ризиками та відновлення після криз [18]. Українські автори також підкреслюють, що управління інтелектуальним капіталом – через розвиток персоналу, поліпшення інформаційних систем, розбудову партнерських мереж – суттєво впливає на фінансову стійкість і рентабельність активів підприємств [19].

Узагальнюючи результати наведених досліджень, можна виділити кілька механізмів, через які інтелектуальний капітал посилює стійкість бізнесу:

1. Підвищення адаптивності та гнучкості – завдяки компетенціям персоналу, досвіду антикризового управління, здатності до швидкого навчання та використання цифрових інструментів.

2. Забезпечення безперервності ключових процесів – через ефективно організовані бізнес-процеси, стандартизовані процедури, системи управління знаннями та інформаційні технології.

3. Посилення довіри та підтримки з боку стейкґолдерів – завдяки розвинутим мережам партнерств, репутаційному капіталу бренду, залученню до бізнес-екосистем і кластерів.

Ці взаємозв’язки узагальнено у вигляді концептуальної моделі на рис. 1.2, яка демонструє, як інтелектуальний капітал трансформується у стійкість підприємства й здатність до післявоєнного відновлення.

Запропонована модель узгоджується з висновками як міжнародних, так і українських досліджень щодо ролі інтелектуального капіталу у зміцненні економічної стабільності та конкурентоспроможності підприємств. Вона також створює основу для подальшого формалізованого моделювання впливу інтелектуального капіталу на результати діяльності конкретного підприємства.

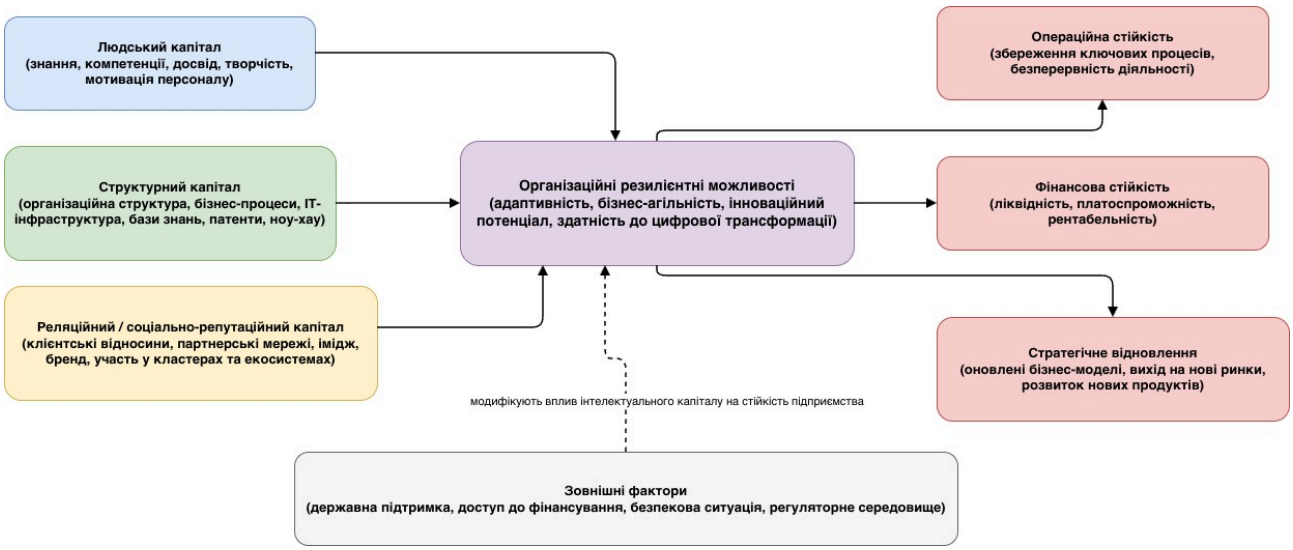


Рисунок 1.2 – Концептуальна модель впливу інтелектуального капіталу на стійкість та післявоєнне відновлення бізнесу

Післявоєнне відновлення України неможливе без відтворення й розвитку людського капіталу. Аналітичні доповіді українських і міжнародних інституцій фіксують значні демографічні втрати, зниження чисельності працездатного населення, масову зовнішню міграцію, травматичний досвід та погіршення стану здоров’я значної частини громадян [20; 21]. За оцінками ООН, за кордон виїхало понад 6,2 млн громадян України, переважно жінки й діти, що вже сьогодні створює ризики для відтворення трудового потенціалу [21].

Дослідження В. Льохової та Б. Макова показує, що у повоєнному відновленні саме ефективне використання людського капіталу – через повернення мігрантів, розвиток системи освіти, перекваліфікацію працівників, підтримку інноваційного підприємництва – має стати одним з ключових пріоритетів державної політики [22]. Аналітична доповідь Центру Разумкова також підкреслює, що стабільні та добре оплачувані робочі місця, інвестиції в освіту та охорону здоров’я є критично важливими для збереження й нарощення трудового потенціалу країни [20].

У цьому контексті інтелектуальний капітал бізнесу виступає не лише внутрішнім ресурсом підприємства, а й елементом загальнонаціональної системи відновлення. З одного боку, підприємства, які інвестують у розвиток

персоналу, цифрові технології, інновації та партнерські мережі, створюють «якорі» для повернення фахівців і формують локальні осередки економічної активності. З іншого боку, вони підвищують свою здатність залучати міжнародне фінансування та партнерські проєкти, оскільки донори та інвестори дедалі частіше оцінюють готовність підприємств до впровадження інновацій і прозорих управлінських практик.

Стаття «Інтелектуальний капітал як економічна категорія» підкреслює, що інвестиції в інтелектуальний капітал забезпечують довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємств навіть у нестабільних умовах, тоді як економія на розвитку нематеріальних активів призводить до вразливості бізнесу перед зовнішніми шоками. Монографії та навчальні видання українських авторів, присвячені управлінню інтелектуальним капіталом, акцентують на важливості системного підходу: поєднання розвитку персоналу, удосконалення організаційних структур, запровадження цифрових технологій та роботи з брендом і репутацією [19; 22].

Для України, де значна частина матеріальної інфраструктури зруйнована, а фінансові ресурси обмежені, інтелектуальний капітал стає тим видом капіталу, який відносно менше піддається фізичному знищенню й може бути швидко масштабований через освітні та інноваційні програми. Водночас він є крихким щодо «витоку мізків», морального вигорання, втрати довіри до інститутів, тому його відтворення потребує цілеспрямованої політики.

У аналітичному огляді VoxUkraine підкреслюється, що стійкість українських МСБ під час війни значною мірою базується на здатності підприємців швидко змінювати бізнес-моделі, використовувати цифрові платформи, розвивати нові канали збуту та партнерства – тобто на якості їхнього інтелектуального капіталу [14]. Це проявляється у швидкому переході до онлайн-торгівлі, релокації виробництва, участі в міжнародних програмах підтримки, створенні кооперативів та кластерів.

З огляду на наведене, можна зробити кілька ключових висновків, важливих для подальших етапів магістерського дослідження:

– по-перше, стійкість та здатність до післявоєнного відновлення є інтегральними характеристиками бізнесу, що формуються на перетині внутрішніх ресурсів (інтелектуальний капітал, фінанси, матеріальна база) та зовнішнього середовища (інституційна підтримка, безпекові умови, доступ до фінансування);

– по-друге, серед внутрішніх ресурсів саме інтелектуальний капітал виконує системоутворюючу роль, забезпечуючи перетворення інших ресурсів у конкурентні переваги;

– по-третє, у повоєнному відновленні України інтелектуальний капітал підприємств водночас є й інструментом зміцнення національного людського капіталу, оскільки сприяє створенню якісних робочих місць, впровадженню інновацій та формуванню нових економічних ніш.

Надалі це дозволяє перейти до розроблення методичних підходів до оцінювання інтелектуального капіталу та моделювання його впливу на результати діяльності підприємств сфери підприємництва та торгівлі, а також до практичного аналізу конкретного підприємства.

1.3. Підходи до оцінювання та управління інтелектуальним капіталом у сфері підприємництва та торгівлі

Ефективне управління інтелектуальним капіталом підприємства можливе лише за умови його систематичного вимірювання. Для підприємств сфери підприємництва та торгівлі це особливо важливо, оскільки значна частка їхньої вартості формується нематеріальними активами – знаннями персоналу, репутацією бренду, якістю сервісу, цифровими платформами, клієнтськими базами даних тощо. У міжнародній та вітчизняній літературі сформовано низку підходів до оцінювання інтелектуального капіталу, які різняться як за методологією, так і за рівнем деталізації результатів [23, 24].

Найбільш поширеною є класифікація, запропонована К.-Е. Свейбі та розвинена іншими дослідниками, згідно з якою методи вимірювання

інтелектуального капіталу поділяються на чотири групи: прямі методи (Direct Intellectual Capital Methods), методи ринкової капіталізації (Market Capitalization Methods), методи на основі прибутковості активів (Return on Assets Methods) та скорингові (Scorecard Methods) [11].

Прямі методи передбачають грошову оцінку окремих компонентів інтелектуального капіталу – наприклад, вартості патентів, ліцензій, ноу-хау, клієнтських контрактів. Вони дають змогу безпосередньо віднести певну вартість до нематеріальних активів, але вимагають значних витрат на оцінку та часто ґрунтуються на суб'єктивних припущеннях.

Методи ринкової капіталізації ґрунтуються на різниці між ринковою вартістю компанії та балансовою вартістю її чистих активів (market-to-book ratio, Tobin's q, Calculated Intangible Value тощо) [25]. У торгівлі вони дозволяють оцінити сукупний ефект нематеріальних факторів, але не дають структури інтелектуального капіталу.

Методи ROA порівнюють прибутковість активів компанії з середньогалузевими показниками й трактують «надлишкову» норму прибутку як результат дії інтелектуального капіталу [23].

Скорингові методи – це системи нефінансових індикаторів, що характеризують окремі складові інтелектуального капіталу (кваліфікація персоналу, задоволеність клієнтів, інноваційна активність, ефективність бізнес-процесів тощо). Вони не обов'язково перетворюються на грошову оцінку, проте забезпечують глибокий управлінський аналіз [23; 26].

Узагальнення основних груп методів і можливостей їх застосування в підприємництві та торгівлі наведено в табл. 1.4.

Таким чином, для підприємств сфери підприємництва та торгівлі найбільш практичними є скорингові підходи, які можна поєднувати з фінансовими індикаторами (ROA, EVA, VAIC) для прив'язки результатів до економічної ефективності.

Таблиця 1.4 – Основні групи методів оцінювання інтелектуального капіталу та їх придатність для підприємств торгівлі

Група методів	Типові інструменти	Переваги	Обмеження	Доцільність використання в підприємництві та торгівлі
Прямі методи	Оцінка вартості патентів, торгових марок, клієнтських контрактів	Дають грошову оцінку конкретних активів	Висока суб'єктивність, значні витрати на оцінку	Доцільні для великих мережевих компаній із розвиненим брендом
Методи ринкової капіталізації	Market-to-book, Tobin's q, Calculated Intangible Value	Простота розрахунку, орієнтація на ринкові очікування	Потребують розвинутого фондового ринку, не дають структури ІК	Обмежено застосовні для українських МСП, частіше – для публічних компаній
Методи ROA	Порівняння ROA з галузевими середніми, EVA	Пов'язують ІК з фінансовими результатами	Залежність від циклічності ринку, не виділяють окремі компоненти	Можуть використовуватись як доповнення до скорингових методів
Скорингові методи	Skandia Navigator, Intangible Assets Monitor, Balanced Scorecard, IC-Rating	Деталізують структуру ІК, зручні для управління та контролінгу	Не дають безпосередньої грошової оцінки, потребують налагодженого збору даних	Найбільш придатні для торговельних підприємств і МСП, орієнтованих на сервіс та взаємодію з клієнтами

Серед скорингових і комбінованих підходів до оцінювання інтелектуального капіталу в літературі виокремлюють кілька моделей, які набули широкого визнання й можуть бути адаптовані до умов торговельних підприємств.

Модель Skandia Navigator. Л. Едвінссон та М. Мелоун розробили одну з перших комплексних моделей звітування про інтелектуальний капітал – Skandia Navigator, у якій показники згруповано за п'ятьма вимірами: фінансовий, клієнтський, процесний, розвиток та оновлення, людський капітал [4]. Модель передбачає використання широкого набору індикаторів для оцінки минулих, поточних та майбутніх результатів діяльності компанії, що робить її зручною для

сервісних і фінансових організацій. В роздрібній торгівлі аналогічний підхід може включати показники задоволеності покупців, лояльності до бренду, ефективності логістики, продуктивності персоналу торговельної зали, частоти оновлення асортименту тощо.

Intangible Assets Monitor К.-Е. Свейбі. У моделі Intangible Assets Monitor нематеріальні активи поділено на три блоки – індивідуальний (людський капітал), внутрішня структура (процеси, IT-системи, організаційна культура) та зовнішня структура (клієнти, постачальники, імідж компанії). Для кожного блоку пропонується система показників за трьома напрямами: зростання й оновлення, ефективність та стабільність [11]. Така матрична структура дозволяє торговельному підприємству одночасно відстежувати розвиток компетенцій персоналу (кількість годин навчання, сертифікації), ефективність використання IT-платформ (частка онлайн-продажів, швидкість обслуговування) та стійкість відносин із ключовими клієнтами й постачальниками.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard). Концепція Balanced Scorecard, розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном, хоча й не є спеціалізованою моделлю інтелектуального капіталу, широко застосовується для включення показників нематеріальних активів до системи стратегічного управління. У площинах «Клієнти», «Внутрішні процеси» та «Навчання й зростання» фіксуються показники, безпосередньо пов’язані з людським, структурним і реляційним капіталом. Для торговельних компаній це можуть бути KPI задоволеності клієнтів, швидкості обробки замовлень, цифрової активності, участі персоналу в тренінгах тощо.

Інтелектуальні «скоркарди». На основі Balanced Scorecard розроблено спеціалізовані інтелектуальні скоркарди (Intellectual Capital Scorecards), що інтегрують вимірювання інтелектуального капіталу в традиційну фінансову звітність. Інтелектуальний обліковий скоркард (Intellectual Accounting Scorecard) І. Абейсекери пропонує класифікацію інтелектуальних статей як «інтелектуальних доходів», «витрат», «активів» і «зобов’язань» із відповідними коефіцієнтами ефективності [27]. Такий підхід може бути корисним для великих

торговельних мереж, які ведуть детальний управлінський облік маркетингових інвестицій, програм лояльності, IT-проєктів тощо.

Коефіцієнт доданої вартості інтелектуального капіталу (VAIC™). Одним із найвідоміших кількісних методів є VAIC™, запропонований А. Пулічем як «обліковий інструмент управління інтелектуальним капіталом» [28]. Модель ґрунтується на розрахунку доданої вартості підприємства та її розподілі між трьома складовими: ефективністю використання фізичного та фінансового капіталу (CEE), людського капіталу (HCE) і структурного капіталу (SCE) [29]. Перевагою VAIC є можливість застосування на основі публічної фінансової звітності, що дозволяє порівнювати компанії в межах галузі. Разом з тим низка дослідників відзначає теоретичні й емпіричні обмеження моделі – зокрема, нечіткість зв'язку між показниками та реальними елементами інтелектуального капіталу, а також чутливість до облікової політики.

Для підприємств торгівлі VAIC може використовуватись як індикатор загальної ефективності використання нематеріальних ресурсів, але для управлінських рішень доцільно комбінувати його зі скоринговими моделями, які деталізують внесок персоналу, процесів і клієнтських відносин.

Інтегральні підходи в українських дослідженнях. В українській науковій літературі останніми роками активно розвиваються методики інтегральної оцінки інтелектуального капіталу, які поєднують систему показників із багатокритеріальною агрегацією. Так, Т. Коритько та І. Бриль пропонують алгоритм оцінювання інтелектуального капіталу промислових підприємств в умовах цифровізації, що включає нормування показників, побудову інтегрального індексу та ув'язку результатів із вибором інноваційної стратегії [30]. О. Фоміна та С. Семенова, аналізуючи цифрову стратегію ЄС, наголошують на необхідності інтегрувати показники інтелектуального капіталу в систему ESG-звітності й цифрових компасів розвитку до 2030 р. [31]. І. Чернявський, досліджуючи аграрні підприємства, обґрунтовує «панораму» критеріїв та індикаторів розвитку інтелектуального капіталу в цифровій економіці [32].

Зазначені підходи можуть бути адаптовані до потреб підприємств сфери підприємництва та торгівлі шляхом добору специфічних показників (наприклад, інтенсивність використання CRM-систем, частка омніканальних продажів, коефіцієнти конверсії в інтернет-магазинах, показники повторних покупок тощо) та відповідного вагового налаштування інтегрального індексу.

Оцінювання інтелектуального капіталу є передумовою його цілеспрямованого управління. Останні дослідження наголошують на переході від разових вимірювань до системного адміністрування інтелектуального капіталу, тобто до впровадження процедур планування, моніторингу, мотивації та звітування щодо його розвитку [33].

На основі аналізу міжнародних і українських підходів можна виділити такі ключові етапи управління інтелектуальним капіталом у сфері підприємництва та торгівлі:

1. Ідентифікація носіїв інтелектуального капіталу в бізнес-моделі підприємства. Для торговельних компаній це, насамперед, компетенції торгового персоналу, менеджерів закупівель і категорійних менеджерів; стандартизовані бізнес-процеси (мерчандайзинг, логістика, обслуговування клієнтів); цифрові платформи (POS-системи, CRM, ERP, інтернет-магазини, маркетплейси); бренд, програми лояльності, партнерські мережі з постачальниками та сервісними компаніями.

2. Вибір моделі оцінювання та системи показників. З урахуванням обмежених ресурсів МСП доцільно комбінувати інтегральний індекс інтелектуального капіталу (на основі підходів [30–32]) зі скоринговими моделями (Intangible Assets Monitor, Skandia Navigator) та обмеженим набором фінансових показників (VAIC, ROA, EVA).

3. Розрахунок, нормування та кластеризація показників. Після збору вихідних даних показники зводяться до безрозмірної шкали (0–1), формується інтегральний індекс для кожної складової інтелектуального капіталу й загальний індекс. Для мережевих компаній можливим є порівняння окремих магазинів або бізнес-напрямів.

4. Встановлення цільових орієнтирів і виявлення «вузьких місць». Результати оцінки порівнюються з бенчмарками (середньогалузевими значеннями, лідерами ринку, внутрішніми стандартами). Складові, які мають найнижчі значення індексів або негативну динаміку, визначають пріоритетні напрями інвестицій.

5. Формування портфеля управлінських рішень. Залежно від виявлених проблем це можуть бути програми навчання й розвитку персоналу, цифровізація окремих бізнес-процесів, оптимізація асортиментної політики, реструктуризація організаційної структури, посилення комунікаційної стратегії та роботи з брендом, розвиток партнерських програм.

6. Інтеграція показників інтелектуального капіталу в систему стратегічного та операційного управління. Показники ІК включаються до карти цілей і KPI Balanced Scorecard, бюджетів підрозділів, систем мотивації персоналу, управлінської звітності. За рекомендаціями О. Фоміної оцінка інтелектуального капіталу також інтегрується в нефінансову звітність підприємства (звіти зі сталого розвитку, ESG-звіти), що особливо актуально для компаній, орієнтованих на співпрацю з європейськими партнерами.

7. Моніторинг, коригування та комунікація результатів. Регулярне оновлення показників інтелектуального капіталу (щокварталу, раз на півріччя) дозволяє відстежувати ефективність управлінських рішень і коригувати стратегію. Публічне розкриття інформації про інвестиції в людський капітал, інновації, цифровізацію підвищує довіру клієнтів та інвесторів.

Логіка зазначеного циклу управління узагальнена на рис. 1.3.

Для українських підприємств сфери підприємництва та торгівлі післявоєнний період характерний високою невизначеністю, обмеженістю фінансових ресурсів, браком кваліфікованих кадрів та інтенсивною цифровізацією. У цих умовах вибір підходів до оцінювання й управління інтелектуальним капіталом має враховувати такі особливості:

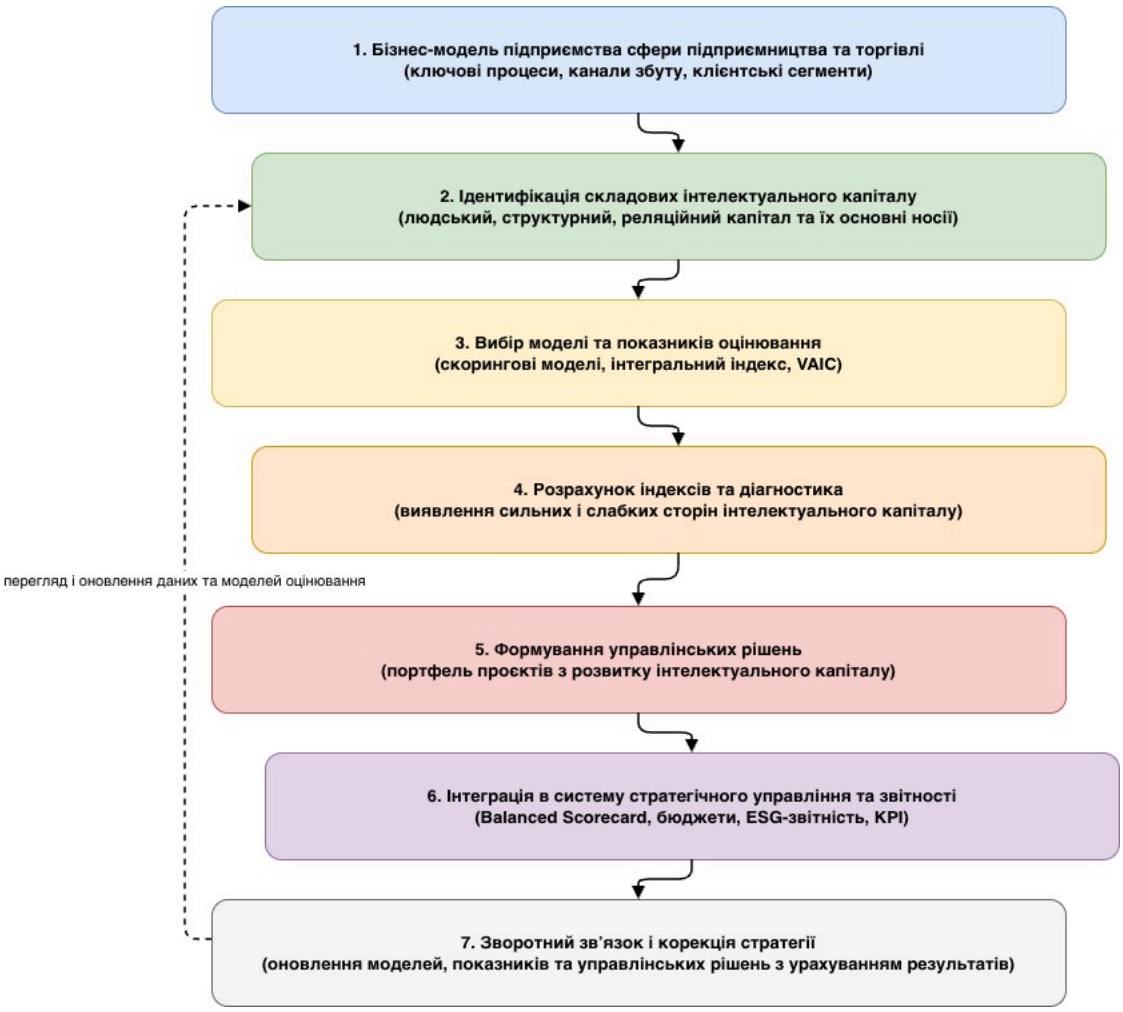


Рисунок 1.3 – Алгоритм оцінювання та управління інтелектуальним капіталом підприємств сфери підприємництва та торгівлі

Пріоритет простих і прозорих методик, що можуть бути реалізовані на основі доступних даних (обсяги продажів, оборотність товарних запасів, показники навчання персоналу, метрики цифрових каналів).

Фокус на людському та реляційному капіталі, оскільки саме вони є найбільш вразливими через міграцію, психологічну втому, зміну споживчих патернів, але водночас створюють основу для довгострокових конкурентних переваг.

Інтеграція оцінки інтелектуального капіталу з цифровими стратегіями та європейськими стандартами звітності, що дозволяє підприємствам претендувати на участь у міжнародних програмах відновлення та інвестиційних проєктах [31].

Адаптивність системи показників – можливість оперативно змінювати структуру індикаторів залежно від етапу відновлення бізнесу (фаза виживання, стабілізації, зростання, міжнародної експансії).

Таким чином, сучасні підходи до оцінювання та управління інтелектуальним капіталом пропонують підприємствам сфери підприємництва та торгівлі широкий інструментарій, що поєднує кількісні й якісні методи, інтегрує фінансові та нефінансові показники й орієнтує менеджмент на довгостроковий розвиток людського, структурного та реляційного капіталу. У подальших розділах роботи ці підходи будуть адаптовані до специфіки обраного підприємства та використані для формування практичних рекомендацій щодо підвищення його стійкості й ефективності в післявоєнний період.

1.4. Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи теоретично обґрунтовано сутність та зміст інтелектуального капіталу підприємства в умовах економіки знань і післявоєнного відновлення України. Узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних авторів дозволило конкретизувати інтелектуальний капітал як системно організовану сукупність знань, компетенцій персоналу, організаційних рішень, інформаційно-комунікаційних технологій, інтелектуальної власності та зовнішніх взаємин, які у взаємодії забезпечують формування доданої вартості та стійких конкурентних переваг підприємства. Показано, що саме нематеріальні активи нині формують переважну частку ринкової вартості бізнесу, а отже, стають стратегічним ресурсом розвитку підприємництва та торгівлі.

Проаналізовано структурні компоненти інтелектуального капіталу та уточнено їх зміст з позицій сучасних викликів для українського бізнесу. Обґрунтовано доцільність використання комбінованої трикомпонентної моделі, яка включає людський, структурний і реляційний (соціально-репутаційний) капітал. Людський капітал трактується як носій професійних, підприємницьких, інноваційних і цифрових компетенцій персоналу; структурний – як сукупність

бізнес-процесів, організаційної культури, ІТ-інфраструктури, баз знань та інтелектуальної власності; реляційний – як система довгострокових відносин із клієнтами, постачальниками, партнерами, громадами та інституціями підтримки. Запропонована структурна схема слугує концептуальним каркасом для подальшого моделювання інтелектуального капіталу підприємства.

Доведено, що інтелектуальний капітал є ключовим чинником стійкості та післявоєнного відновлення бізнесу. На основі аналізу статистики й наукових публікацій показано, що здатність українських підприємств – насамперед мікро, малих і середніх – зберігати діяльність у період повномасштабної війни значною мірою ґрунтується на якості їхнього людського, структурного та реляційного капіталу. Сформовано концептуальну модель, яка демонструє, як інтелектуальний капітал через розвиток резилієнтних можливостей (адаптивність, інноваційність, цифрова гнучкість) трансформується в операційну, фінансову та стратегічну стійкість підприємства, а також у його здатність реалізовувати стратегії післявоєнного відновлення.

Систематизовано сучасні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу, виділено чотири основні групи методів (прямі, ринкової капіталізації, на основі прибутковості активів та скорингові) і проаналізовано їх придатність для підприємств сфери підприємництва та торгівлі. Показано, що в українських реаліях найбільш доцільним є використання комбінованих моделей, які поєднують скорингові підходи (Skandia Navigator, Intangible Assets Monitor, Balanced Scorecard, спеціалізовані інтелектуальні скоркарди) з фінансовими індикаторами (зокрема VAIC) та інтегральними індексами, розробленими в українських дослідженнях. Узагальнено алгоритм оцінювання й управління інтелектуальним капіталом підприємств торгівлі, що охоплює етапи ідентифікації носіїв інтелектуального капіталу, добору показників, розрахунку індексів, виявлення «вузьких місць», формування портфеля управлінських рішень і інтеграції результатів у систему стратегічного управління та звітності.

У цілому результати першого розділу забезпечують теоретико-методологічне підґрунтя для подальших етапів дослідження. Сформовані

положення щодо сутності, структури, ролі та вимірювання інтелектуального капіталу дозволяють у розділі 2 розробити формалізовані методичні підходи й економіко-математичні моделі оцінювання інтелектуального капіталу підприємства та вимірювання його впливу на результати діяльності. Надалі це стане основою для практичної апробації запропонованих підходів на прикладі ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» та формування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом у процесі післявоєнного відновлення бізнесу.

РОЗДІЛ 2
МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ БІЗНЕСУ

2.1. Аналіз існуючих методик оцінювання інтелектуального капіталу підприємств

У сучасній економіці знань надійне оцінювання інтелектуального капіталу (ІК) є необхідною передумовою прийняття стратегічних рішень, визначення ринкової вартості бізнесу та обґрунтування інвестицій у нематеріальні активи. Для підприємств сфери підприємництва та торгівлі це особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення, коли саме знання, компетенції, цифрові платформи та мережі взаємодії компенсують втрати матеріальної інфраструктури. Разом з тим, попри значну кількість досліджень, єдиної загальноприйнятої методики оцінювання ІК дотепер не сформовано.

Класичні підходи до вимірювання ІК сформувалися наприкінці XX – на початку XXI ст. на основі робіт К.-Е. Свейбі, Л. Едвінссона, М. Мелоун, Н. Бонтіса та інших дослідників, які запропонували перші практичні моделі звітування про нематеріальні активи [4; 11].

Найбільш узагальнену класифікацію методів оцінювання ІК подано в роботі А. Раманаускайте та К. Руджйонєне, які, спираючись на аналіз понад 60 методик, виділили чотири основні групи:

– прямі методи оцінювання (Direct Intellectual Capital Methods, DIC);

– методи ринкової капіталізації (Market Capitalization Methods, MCM);

– методи на основі прибутковості активів (Return on Assets Methods, ROA);

– скорингові (індикаторні) методи (Scorecard Methods, SC) [34].

Подібної класифікації дотримуються й інші автори, зокрема Дж. Юрчак, Ф. Бабай, а також низка пізніших оглядів, що підтверджує її загальновизнаний характер [35, 36].

Узагальнення зазначених підходів подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні групи методик оцінювання інтелектуального капіталу

Група методів	Сутність підходу	Типові інструменти	Одиниця вимірювання	Приклади застосування
DIC – прямі методи	Безпосередня грошова оцінка окремих елементів ІК	Technology Broker, калькуляція вартості патентів, ліцензій, клієнтських контрактів	Грошові одиниці	Оцінка вартості бренду, франчайзингу, портфеля ліцензій
MCM – методи ринкової капіталізації	Різниця між ринковою капіталізацією компанії та балансовою вартістю чистих активів інтерпретується як ІК	Market-to-book ratio, Tobin’s q	Грошові одиниці	Публічні компанії, котирувані на фондових біржах
ROA – методи на основі прибутковості активів	«Надлишковий» прибуток порівняно з галузевими середніми приписується дії ІК	EVA, MVA, порівняння ROA з галузевим	Відносні показники (%, коефіцієнти)	Порівняльний аналіз ефективності компаній у галузі
SC – скорингові методи	Використання системи нефінансових індикаторів, що характеризують складові ІК	Skandia Navigator, Intangible Assets Monitor, Balanced Scorecard, IC Scorecard	Бали, індекси (0–1)	Управлінська діагностика, стратегічний контролінг

Узагальнену схему цієї класифікації доцільно подати у вигляді ієрархічної діаграми (рис. 2.1), де від базового поняття «Методи оцінювання ІК» відходять чотири гілки – DIC, MCM, ROA та SC, а в межах кожної гілки позначено конкретні методики.

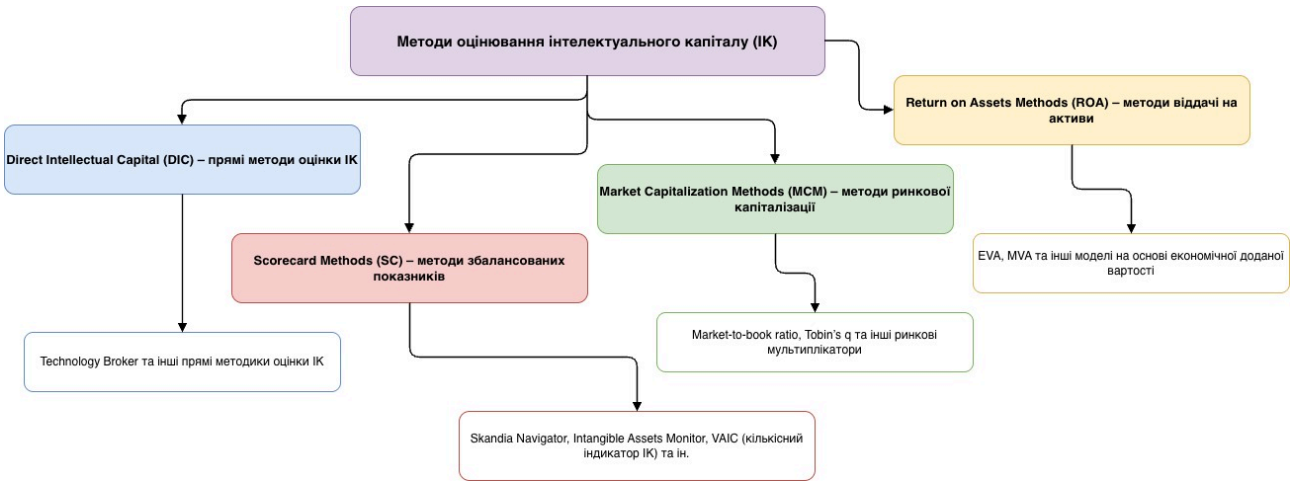


Рисунок 2.1 – Узагальнена класифікація методик оцінювання інтелектуального капіталу підприємств

Прямі методи спрямовані на грошову оцінку окремих елементів інтелектуального капіталу: патентів, торгових марок, авторських прав, клієнтських баз, франчайзингових договорів. Вони широко використовуються у злиттях і поглинаннях, ліцензійних угодах, франчайзингу, коли необхідно конкретизувати вартість переданих прав.

Перевага прямих методів – можливість безпосередньої інтеграції результатів в облікову та фінансову систему підприємства. Водночас вони мають суттєві обмеження:

– високу трудомісткість і вартість оцінки;

– значну суб'єктивність експертних припущень;

– орієнтацію на окремі об'єкти, а не на системний ІК підприємства.

Для малих і середніх підприємств сфери торгівлі, які рідко мають великі портфелі формалізованих прав, прямі методи частіше застосовуються точково – наприклад, під час оцінки бренду, ліцензій на програмне забезпечення чи франчайзингових контрактів.

Методи ринкової капіталізації базуються на припущенні, що ринкова вартість компанії перевищує балансову вартість її чистих активів саме на величину інтелектуального капіталу. Різні варіації коефіцієнта

«ринкова/балансова вартість» і показника Tobin’s q використовуються для оцінки сукупної нематеріальної вартості підприємства [36].

Переваги МСМ – відносна простота розрахунку та орієнтація на ринкові очікування. Однак для українських реалій вони мають низьку практичність через:

– недостатній рівень розвитку фондового ринку;

– обмежену кількість публічних компаній у сфері підприємництва та торгівлі;

– вплив зовнішніх макроекономічних та політичних факторів на котирування, що спотворює оцінку ІК.

Тому МСМ доцільно розглядати радше як інструмент макрорівневого аналізу або оцінювання великих корпорацій, ніж як базову методику для МСП.

Методи групи ROA виходять з того, що компанії з високим рівнем інтелектуального капіталу демонструють «надлишкову» рентабельність активів порівняно з галузевими аналогами. Найбільш відомими є підходи на основі економічної доданої вартості (EVA), ринкової доданої вартості (MVA) та різних інтерпретацій ROA [36].

Сутність цих методів полягає у порівнянні фактичної дохідності активів компанії з еталонною (галузевою) нормою. Різниця, помножена на вартість активів, інтерпретується як додатковий прибуток, створений завдяки ІК. Перевага підходу – пряма ув’язка з фінансовими результатами, що важливо для інвесторів.

Однак застосування методів ROA має ряд обмежень:

– потребу в надійних галузевих бенчмарках;

– чутливість до циклічних коливань ринку;

– неможливість виокремити внесок окремих компонентів ІК (людського, структурного, реляційного).

Для підприємств сфери підприємництва та торгівлі методи ROA доцільно використовувати як доповнення до індикаторних підходів, оскільки вони

дозволяють оцінити, наскільки інвестиції в ІК відображаються на рентабельності бізнесу.

Найбільш розвиненою групою є скорингові моделі, що базуються на системі нефінансових показників. У моделі Intangible Assets Monitor К.-Е. Свейбі зовнішню й внутрішню структуру нематеріальних активів та людський капітал оцінюють за трьома блоками – зростання й оновлення, ефективність та стабільність [11].

У Skandia Navigator, запропонованому Л. Едвінссоном і М. Мелоун, показники групуються за п’ятьма перспективами: фінансовою, клієнтською, процесною, розвитку й оновлення, людського капіталу [4].

Подібні принципи покладені в основу Balanced Scorecard, де нематеріальні активи інтегруються в карти стратегічних цілей підприємства через перспективи «Клієнти», «Внутрішні процеси», «Навчання й зростання» [36].

Переваги скорингових методів:

– можливість детальної структурної діагностики ІК;

– орієнтація на управління та стратегічний контролінг;

– гнучкість адаптації під конкретну галузь і масштаб підприємства.

Основний недолік – відсутність прямої грошової оцінки, що ускладнює використання результатів у фінансовому обліку та порівнянні компаній між собою. Однак для МСП у сфері підприємництва та торгівлі, де головною метою є підвищення керованості бізнесу, скорингові підходи є найбільш придатними.

Окреме місце серед індикаторних методик займає коефіцієнт доданої вартості інтелектуального капіталу (VAIC™), запропонований А. Пулічем [28].

Методика передбачає розрахунок:

– ефективності використання залученого капіталу (CEE);

– ефективності людського капіталу (HCE);

– ефективності структурного капіталу (SCE);

а їх сумарне значення інтерпретується як загальна ефективність створення доданої вартості за рахунок ІК. Перевага VAIC – можливість застосування на

основі стандартної фінансової звітності, що пояснює його популярність у емпіричних дослідженнях [28].

Водночас низка праць (П. Стахле, Г. Марцо, Дж. Полцин та ін.) піддають VAIC ґрунтовній критиці. Зокрема, доводиться, що:

– модель фактично вимірює ефективність розподілу доданої вартості між працею та капіталом, а не власне ІК [37, 38];

– показники чутливі до облікової політики й структури витрат підприємства;

– існують проблеми з інтерпретацією структурного капіталу, який розраховується як різниця між доданою вартістю та витратами на персонал [7–9].

Критичні огляди підкреслюють, що VAIC доцільно використовувати як один із індикаторів ефективності, але не як єдиний інструмент оцінювання ІК.

В українській науковій літературі проблема вимірювання ІК активно досліджується останніми роками, зокрема в контексті цифровізації та післявоєнного відновлення.

Т. Коритько та І. Бриль розробили інтегральну модель оцінки ІК підприємств в умовах цифровізації, яка базується на системі показників трьох складових (людської, структурної, реляційної) з подальшим нормуванням та агрегуванням у єдиний індекс [30]. Автори підкреслюють переваги такого підходу – менші трансакційні витрати, можливість швидкого застосування на практиці та ув’язку результатів із вибором стратегії інноваційного розвитку [30].

М. Небава, аналізуючи методи вимірювання інтелектуального капіталу, наголошує на необхідності поєднання якісних і кількісних підходів: скорингових моделей, фінансових індикаторів та методів експертного оцінювання, що дозволяє урахувати галузеву специфіку та рівень цифрової зрілості підприємства [39].

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика ключових моделей оцінювання інтелектуального капіталу

Модель	Тип методу	Основні компоненти	Переваги	Обмеження	Доцільність для МСП у підприємництві та торгівлі
Intangible Assets Monitor (Sveiby)	Скорингова	Людський капітал, внутрішня та зовнішня структура; показники зростання, ефективності, стабільності	Гнучка система індикаторів, орієнтація на розвиток	Відсутність грошової оцінки, потреба в розвиненій системі збору даних	Висока – можна адаптувати до цифрових каналів збуту, CRM, сервісних показників
Skandia Navigator	Скорингова	Фінансовий, клієнтський, процесний виміри, розвиток та людський капітал	Комплексний погляд на ІК і результати	Складність запровадження, велика кількість індикаторів	Висока – як основа системи KPI торговельної мережі
Balanced Scorecard	Скорингова/ стратегічна	Фінанси, клієнти, процеси, навчання й зростання	Інтеграція ІК у стратегію, зрозумілий формат для менеджменту	Потребує чітко сформульованої стратегії, не дає прямої оцінки ІК	Висока – для підприємств, що впроваджують стратегічне управління
VAIC™ (Pulic)	ROA/індикаторна	Ефективність фізичного, людського та структурного капіталу	Базується на фінзвітності, дає інтегральний показник	Критика теоретичної обґрунтованості й інтерпретації; чутливість до облікової політики	Середня – як додатковий індикатор поряд зі скоринговими моделями
Інтегральний індекс ІК (Коритько, Бриль)	Інтегральний/скоринговий	Система показників людського, структурного, реляційного капіталу, агрегованих у єдиний індекс	Адаптований до українних реалій та цифровізації, можливість порівняння підприємств	Потребує експертного визначення ваг, налаштування під галузь	Висока – придатний для МСП за умови спрощення переліку індикаторів

О. Перчук і О. Йосипенко, досліджуючи методи фінансової оцінки інтелектуальних активів, зосереджуються на проблемах облікового

відображення нематеріальних активів та підкреслюють, що традиційні підходи до оцінки патентів, ліцензій і торговельних марок потребують адаптації до умов цифрової економіки та міжнародних стандартів фінансової звітності [40].

Окремі дослідження присвячено оцінці інтелектуального потенціалу підприємства (тобто ресурсних можливостей формування ІК), де пропонується використовувати багатокритеріальні моделі, що враховують рівень освіти й компетенцій працівників, інноваційну активність, інтенсивність використання інформаційно-комунікаційних технологій, участь у мережах співпраці тощо.

Загалом українські науковці орієнтуються на міжнародні класифікації методів оцінювання ІК, але акцентують увагу на:

– необхідності врахування цифрової трансформації бізнесу;

– адаптації переліку показників до умов МСП;

– інтеграції оцінки ІК у системи управління стійкістю та післявоєнним відновленням.

Аналіз існуючих методів дає підстави зробити кілька узагальнюючих висновків, важливих для формування методичних засад цієї роботи:

1. Відсутність універсальної методики. Жоден із підходів не забезпечує одночасно високої точності, простоти застосування, структурної деталізації та прив’язки до фінансових результатів. Тому для практичних цілей необхідне комбінування методів.

2. Обмеженість суто фінансових підходів. Методи MCM та ROA, а також VAIC, хоча й дають грошову оцінку або інтегральний показник ефективності, не відображають багатовимірної природи ІК і суттєво залежать від облікової політики та макроекономічної ситуації.

3. Переваги скорингових моделей для МСП. Індикаторні підходи (Skandia Navigator, Intangible Assets Monitor, Balanced Scorecard, інтегральні індекси) забезпечують найбільшу управлінську цінність для малих і середніх підприємств у сфері підприємництва та торгівлі, оскільки дозволяють ідентифікувати «вузькі місця» в розвитку людського, структурного та реляційного капіталу й відстежувати динаміку їхнього стану.

4. Необхідність урахування поствоєнних викликів. Більшість існуючих моделей розроблено для стабільних ринкових умов і не враховують специфіки післявоєнного відновлення: високого рівня невизначеності, ризику пошкодження інфраструктури, демографічних втрат, масової міграції, ролі міжнародної допомоги тощо. Це вимагає розширення системи показників за рахунок індикаторів резилієнтності, гнучкості та здатності до трансформації бізнес-моделі.

5. Потреба в адаптації до цифрової економіки. Значна частина доданої вартості у сфері торгівлі формується в цифрових каналах (онлайн-продажі, маркетплейси, CRM, big data). Тому методики оцінювання ІК мають включати індикатори цифрової зрілості, інтенсивності використання даних, ефективності омніканальних продажів, що частково вже враховано в українських розробках.

Синтез цих висновків створює підґрунтя для розроблення у наступних підрозділах власної інтегрованої методики оцінювання та моделювання впливу інтелектуального капіталу на результати діяльності підприємства у процесі післявоєнного відновлення.

2.2. Обґрунтування системи показників та інтегрального індексу рівня інтелектуального капіталу

Ефективне управління інтелектуальним капіталом підприємства вимагає не лише якісного опису його складових, а й кількісного вимірювання рівня їх розвитку. Як показано в підрозділі 2.1, існуючі моделі оцінювання інтелектуального капіталу (ICIM, VAIC, Skandia Navigator, Intangible Assets Monitor тощо) пропонують різні набори індикаторів і способи їх агрегування, однак часто або не пристосовані до специфіки малих і середніх підприємств, або не враховують контекст цифрової трансформації та післявоєнного відновлення бізнесу [30, 41]. Це зумовлює необхідність розроблення адаптованої системи показників і інтегрального індексу рівня інтелектуального капіталу, яка надалі буде застосована для оцінювання діяльності ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя».

Більшість сучасних досліджень розглядають інтелектуальний капітал як систему трьох ключових компонентів: людського, структурного та реляційного (клієнтського) капіталу. Зокрема, Т. Коритько та І. Бриль на основі аналізу зарубіжних моделей доводять доцільність трикомпонентного підходу й пропонують декомпозиційну модель оцінки, де кожна складова описується системою приватних індикаторів, а результати агрегуються в інтегральний показник [30]. Подібної логіки дотримується B. Yuan, який формує систему з трьох блоків (human, structural, relational capital) та 13 підіндикаторів для оцінки ІС підприємств з використанням машинного навчання [42].

У цій роботі за основу приймається трикомпонентна структура інтелектуального капіталу підприємства, сформована в розділі 1:

людський капітал – знання, навички, компетенції, досвід, креативність, здатність до навчання та інновацій персоналу;

структурний капітал – організаційні процедури, бізнес-процеси, інформаційні системи, бази даних, інтелектуальна власність, організаційна культура;

реляційний (клієнтський) капітал – система взаємин з клієнтами, постачальниками, партнерами, інституціями підтримки, репутація та бренд підприємства.

Система показників повинна відповідати низці методичних вимог, сформульованих у працях з побудови інтегральних індексів і композитних показників:

– релевантність, показники мають відображати ключові аспекти формування та використання інтелектуального капіталу;

– вимірюваність і доступність даних, значення індикаторів повинні визначатися на основі офіційної фінансової звітності, управлінської звітності або результатів регулярних опитувань;

– порівнянність, показники мають забезпечувати можливість зіставлення в динаміці та між підприємствами;

– неперекриваність, уникнення надмірної кореляції та дублювання змісту індикаторів;

– чутливість, показники повинні реагувати на управлінські рішення у відносно короткому періоді.

Враховуючи зазначені вимоги, проаналізовано переліки індикаторів, запропоновані у роботах Т. Коритько та І. Бриль [30], B. Yuan [42], C. Liu et al. [43], а також у дослідженнях з побудови індексу інноваційного інтелектуального капіталу [3]. Узагальнення цих підходів дозволило сформувати адаптовану систему показників для підприємств сфери підприємництва та торгівлі (табл. 2.3).

Порівняно з зарубіжними системами індикаторів (зокрема моделлю Yuan et al. [42] та гібридним індексом Liu et al. [43]), запроваджена система показників:

Таблиця 2.3 – Запропонована система показників оцінювання рівня інтелектуального капіталу підприємства

Складова	Група індикаторів	Показник	Характер (стимул /дестимул)	Джерело даних
Людський капітал	Освітньо-кваліфікаційний рівень	1. Частка працівників з вищою освітою, %	Стимул	Кадрова звітність
		2. Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації протягом року, %	Стимул	План навчання, HR-звітність
	Компетентнісний потенціал і продуктивність	3. Середній дохід на одного працівника, тис. грн	Стимул	Фінзвітність (Ф.2, Ф.1)
		4. Витрати на навчання та розвиток персоналу на 1 працівника, тис. грн	Стимул	Управлінська звітність
	Стабільність персоналу	5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	Дестимул	Кадрова звітність

Продовження табл. 2.3

Структурний капітал	Інноваційно-технологічна база	6. Частка витрат на ІТ, цифрові платформи та програмне забезпечення у витратах підприємства, %	Стимул	Фінзвітність, управлінська звітність
		7. Частка інноваційних продуктів/послуг у загальному обсязі реалізації, %	Стимул	Маркетингова звітність
	Інтелектуальна власність та регламентованість процесів	8. Кількість діючих об’єктів інтелектуальної власності (патенти, торговельні марки, авторські права), од.	Стимул	Реєстри ІВ, юридичний відділ
		9. Частка основних бізнес-процесів, формалізованих регламентами та внутрішніми стандартами, %	Стимул	Документація СУЯ, регламенти
	Організаційна інфраструктура	10. Частка бізнес-процесів, що підтримуються ERP/CRM та іншими інформаційними системами, %	Стимул	ІТ-служба, процесні описи
Реляційний (клієнтський) капітал	Клієнтська база та лояльність	11. Частка постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів, %	Стимул	CRM, база клієнтів
		12. Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index), балів (0–100)	Стимул	Результати опитувань
	Репутація та партнерські зв’язки	13. Кількість активних партнерських угод з постачальниками, дистриб’юторами, інституціями підтримки, од.	Стимул	Договори, реєстр партнерів
		14. Частка маркетингових витрат у виручці, % (як індикатор інвестицій у бренд та комунікації)	Стимул (за оптимальних меж)	Фінзвітність, маркетингова звітність

– адаптована до інформаційної бази українських підприємств (бухгалтерська та управлінська звітність, CRM-системи, результати опитувань);

– збалансовано відображає специфіку підприємств сфери торгівлі та послуг (акцент на клієнтській базі, цифрових каналах, сервісних показниках);

– включає обмежену, але достатню кількість індикаторів (14), що знижує трудомісткість збору й обробки даних.

Структурно логіка побудови системи показників і майбутнього інтегрального індексу відображена на рисунку 2.2.

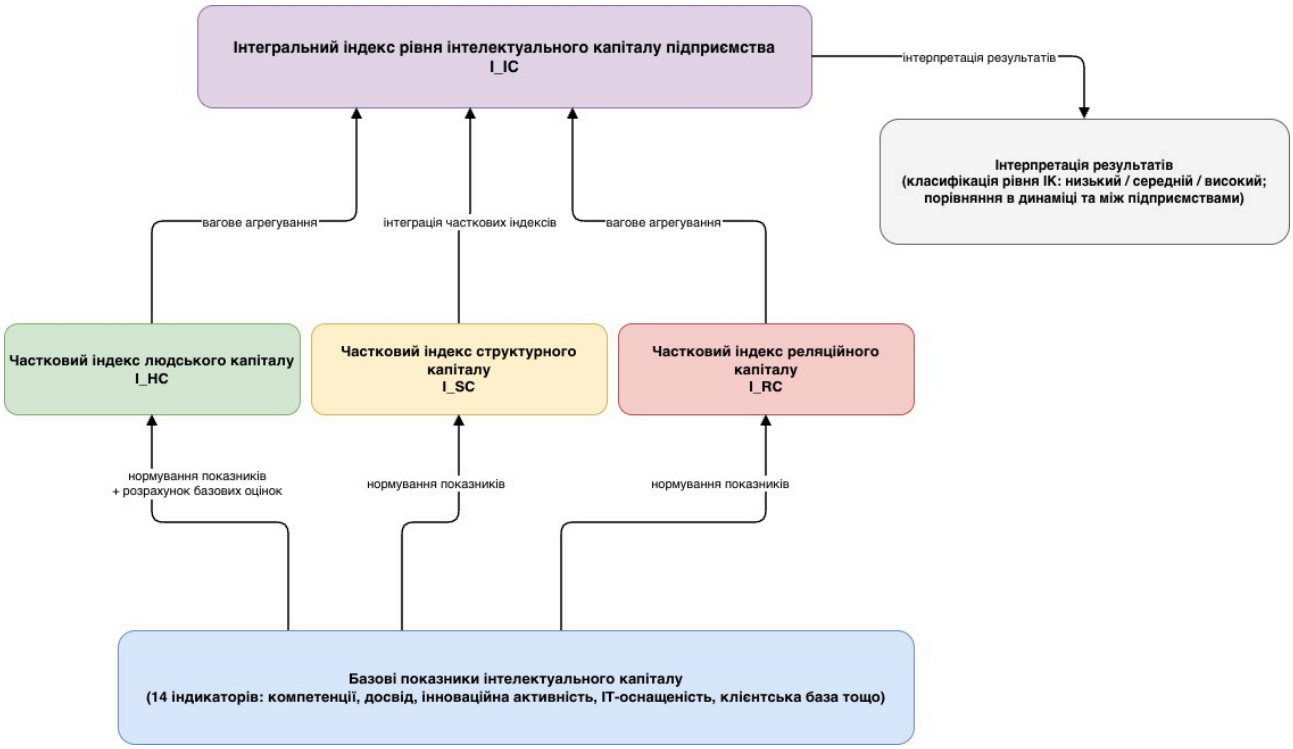


Рисунок 2.2 – Логіко-структурна схема побудови інтегрального індексу рівня інтелектуального капіталу підприємства

Оскільки показники, наведені у табл. 2.3, мають різні одиниці вимірювання й масштаб, перед агрегуванням їх необхідно привести до безрозмірного порівнянного вигляду. У вітчизняних і зарубіжних дослідженнях композитних індикаторів найчастіше застосовують методи мін–макс-нормування, z-стандартизації, відхилення від еталону та нормування з використанням ентропійних ваг.

Для потреб цієї роботи обрано мін–макс-нормування, що дозволяє привести усі показники до інтервалу [0; 1] і спростити інтерпретацію

інтегрального індексу. Для «стимулів» (чим більше, тим краще) нормоване значення показника j для підприємства і розраховується за формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min x_j}{\max x_j - \min x_j}, \tag{2.1}$$

для «дестимулів» (чим більше, тим гірше) – за формулою:

$$z_{ij} = \frac{\max x_j - x_{ij}}{\max x_j - \min x_j}, \tag{2.2}$$

де

x_{ij} – фактичне значення показника j;

$minx_j$, $maxx_j$ – мінімальне та максимальне значення показника j у вибірці (для вибірки підприємств галузі або для динамічного ряду конкретного підприємства).

Подібний підхід широко використовується при побудові інтегральних індексів національного інтелектуального капіталу, структурного капіталу та фінансової безпеки підприємств.

Нормовані значення індикаторів об’єднуються в часткові індекси складових інтелектуального капіталу за формулою зваженої суми:

$$I_k = \sum_{j \in J_k} w_j \cdot z_{ij}, \tag{2.3}$$

де

I_k – індекс k-ої складової (k = 1 – людський, 2 – структурний, 3 – реляційний капітал);

J_k – множина показників, що належать відповідній складовій;

w_j – вага показника j, $\sum_{j \in J_k} w_j = 1$.

Визначення ваг є одним з найбільш дискусійних питань при побудові композитних індикаторів. У літературі використовуються три основні підходи [43, 44, 45]:

експертний (суб'єктивний) – ваги встановлюються на основі думки експертів (метод Делфі, аналітична ієрархічна процедура тощо);

об'єктивний (статистичний) – ваги визначаються за допомогою ентропійного методу, аналізу головних компонент, дисперсійного аналізу;

гібридний – поєднання експертних обмежень і ентропійної оптимізації, що дозволяє підвищити дискримінаційну здатність індексу [45].

З огляду на те, що в роботі розглядається обмежена кількість індикаторів, а інформаційна база може містити пропуски та неточності, доцільно застосувати гібридний підхід:

1. На першому етапі формується експертна матриця ваг (оцінка відносної важливості показників у межах кожної складової), де експертами виступають керівники функціональних підрозділів підприємства та зовнішні консультанти.

2. На другому етапі за допомогою ентропійного методу (Shannon entropy) уточнюються ваги на основі реальної варіації показників у вибірці підприємств галузі чи в динаміці діяльності конкретного підприємства [43, 45].

3. На третьому етапі отримані ваги нормуються та використовуються для розрахунку часткових індексів I_k.

Етапи розрахунку інтегрального індексу рівня інтелектуального капіталу узагальнені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Алгоритм формування інтегрального індексу рівня інтелектуального капіталу підприємства

Етап	Зміст робіт	Результат
1	Відбір і уточнення системи показників за складовими ІК (табл. 2.3)	Затверджений перелік індикаторів
2	Збір вихідних даних за обраними показниками (за роками або по групі підприємств)	База вихідних даних
3	Класифікація показників на «стимули» та «дестимули», визначення меж нормування (min, max)	Нормувальні параметри
4	Розрахунок нормованих значень показників за формулами мін–макс-нормування	Матриця нормованих даних z_{ij}
5	Визначення ваг показників: експертне оцінювання + ентропійне уточнення	Вектор ваг w_i для кожної складової
6	Обчислення часткових індексів людського, структурного та реляційного капіталу	Значення I_1, I_2, I_3
7	Агрегування часткових індексів в інтегральний індекс рівня ІК	Значення інтегрального індексу IC_{int}
8	Інтерпретація результатів і формування рекомендацій для управління ІК	Оцінка рівня ІК та пріоритетні напрями розвитку

Після обчислення часткових індексів складових інтелектуального капіталу формується інтегральний індекс рівня ІК підприємства. З урахуванням того, що людський, структурний і реляційний капітал у сучасних умовах є взаємодоповнювальними елементами, а література не дає однозначних рекомендацій щодо пріоритетності окремих складових [30], доцільно використовувати рівноважну схему вагування:

$$IC_{int} = \alpha_1 I_1 + \alpha_2 I_2 + \alpha_3 I_3, \quad (2.4)$$

де

$\alpha_1 = \alpha_1 = \alpha_1 = \frac{1}{3}$, I_1, I_2, I_3 – часткові індекси людського, структурного та реляційного капіталу відповідно.

У разі наявності експертного обґрунтування можливе відхилення від рівних ваг (наприклад, для ІТ-компаній більша вага структурного капіталу, для

сервісних підприємств – реляційного), однак у рамках даного дослідження застосовується базова рівноважна схема.

Оскільки всі нормовані показники лежать в інтервалі [0; 1], а їхні ваги сумуються до 1, інтегральний індекс IC_{int} також змінюється в межах [0; 1]. Це дозволяє запропонувати узагальнену шкалу інтерпретації рівня інтелектуального капіталу (табл. 2.5). Подібні шкали використовуються в дослідженнях національного інтелектуального капіталу, структурного капіталу та фінансово-економічної безпеки підприємств [7; 11; 13].

Таблиця 2.5 – Шкала інтерпретації інтегрального індексу рівня інтелектуального капіталу підприємства

Значення	Характеристика рівня ІК	Узагальнена управлінська інтерпретація
0,00–0,29	Низький рівень інтелектуального капіталу	Критичний дефіцит компетенцій, слабка цифрова та організаційна інфраструктура, нестабільна клієнтська база; потрібні радикальні інвестиції в розвиток персоналу, ІТ-систем, маркетинг
0,30–0,49	Середньо-низький (проблемний) рівень	Окремі елементи ІК розвинені, проте існують значні «провали» (висока плинність кадрів, низька інноваційна активність, слабка лояльність клієнтів)
0,50–0,69	Достатній (базовий) рівень	Підприємство здатне підтримувати операційну стійкість, однак потенціал ІК використовується не повністю; необхідні цільові програми підвищення ефективності окремих складових
0,70–0,84	Високий рівень	Інтелектуальний капітал є джерелом стійких конкурентних переваг; підприємство активно інвестує в людський капітал, цифрові платформи, бренд і партнерства
0,85–1,00	Стратегічно високий (еталонний) рівень	ІК інтегрований у всі бізнес-процеси, підприємство демонструє високу інноваційну активність, цифрову зрілість і стійкість до шоків; можливе позиціонування як галузевого лідера та бенчмарка

Запропонована система показників та інтегральний індекс рівня інтелектуального капіталу забезпечують:

– узгодженість з теоретичною моделлю інтелектуального капіталу, розробленою у розділі 1;

– методичну сумісність із міжнародними підходами до побудови композитних індикаторів (мін–макс-нормування, ентропійне зважування, інтегральні індекси);

– практичну застосовність для підприємств сфери підприємництва та торгівлі, зокрема в умовах післявоєнного відновлення, коли критичною є оцінка резилієнтності бізнесу;

– можливість подальшого розширення (додавання нових індикаторів, зміни ваг, формування галузевих еталонів).

Запропонована система буде використана для побудови економіко-математичної моделі впливу інтелектуального капіталу на результати діяльності підприємства, а в розділі 3 – апробована на даних ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» з урахуванням специфіки його післявоєнного відновлення.

2.3. Розробка економіко-математичної моделі впливу інтелектуального капіталу на результати діяльності підприємства в післявоєнних умовах

Побудова кількісної моделі зв’язку між інтелектуальним капіталом (ІК) та результатами діяльності підприємства є логічним продовженням сформованої у підрозділі 2.2 системи показників. Сучасні емпіричні дослідження підтверджують, що рівень ІК суттєво впливає на рентабельність, продуктивність, ринкову вартість і стійкість компаній. Для цього використовують, передусім, регресійний аналіз на панельних даних або структурне моделювання – як на основі коефіцієнта VAIC, так і на базі власних індексів ІК.

Водночас для українських підприємств, що функціонують у післявоєнних умовах, класичні моделі потребують адаптації: необхідно врахувати роль резилієнтності, цифрової трансформації, пошкодження активів та доступу до фінансування відновлення. Тому в цій роботі пропонується економіко-математична модель, яка використовує розроблений інтегральний індекс рівня інтелектуального капіталу та дозволяє оцінити його вплив на ключові фінансові й стійкісні показники підприємства.

Огляд літератури свідчить, що для вимірювання ефекту ІК найчастіше застосовують рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), маржу прибутку, продуктивність (обсяг реалізації або додана вартість на працівника), а також показники ринкової вартості.

З урахуванням специфіки підприємств сфери підприємництва та торгівлі й завдань роботи як результуючі показники пропонується використовувати:

Y_1 – рентабельність активів (ROA), %;

Y_2 – рентабельність продажу (маржа операційного прибутку), %;

Y_3 – темп зростання чистого доходу від реалізації, %;

Y_4 – інтегральний індекс фінансової стійкості/резилієнтності підприємства (за окремо розробленою методикою, що агрегує коефіцієнти ліквідності, фінансової незалежності, покриття відсотків тощо).

Використання кількох результативних показників дає змогу оцінити, як інтелектуальний капітал впливає одночасно на прибутковість, зростання та здатність підприємства протистояти шокам у післявоєнний період.

Основним фактором виступає інтегральний індекс рівня інтелектуального капіталу IC_{int}, сформований у підрозділі 2.2 на основі часткових індексів людського (I_{HC}), структурного (I_{SC}) та реляційного (I_{RC}) капіталу. З огляду на результати зарубіжних робіт доцільно розглядати дві специфікації:

1. Агрегована модель, у якій використовується загальний індекс IC_{int};

2. Декомпозована модель, у якій окремо оцінюється вплив часткових індексів I_{HC}, I_{SC}, I_{RC}.

Окрім ІК, на результати діяльності впливають структурні характеристики підприємства й зовнішнє середовище. Спираючись на попередні емпіричні дослідження, у модель включаються такі контрольні змінні:

Size – розмір підприємства (логарифм чистого доходу від реалізації або активів);

Lev – фінансовий леверидж (співвідношення зобов’язань і власного капіталу);

Capex – частка капітальних інвестицій у активах (індикатор оновлення матеріальної бази та відновлення пошкоджених активів);

WarExp – інтегральний показник воєнного впливу (частка зруйнованих/евакуйованих активів, тривалість простою, географічна близькість до лінії фронту тощо – формується у розділі 3 на основі експертних оцінок);

D_post – бінарна змінна, що набуває значення 1 у період активної фази відновлення (з 2023 р.), і 0 – у попередні періоди.

Стислу характеристику змінних наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Перелік змінних економіко-математичної моделі та очікуваний знак впливу

Група	Позначення	Зміст показника	Очікуваний знак впливу на результат
Результативні змінні	Y_1	ROA, %	–
	Y_1	маржа операційного прибутку, %	–
	Y_1	темп зростання чистого доходу, %	–
	Y_1	інтегральний індекс фінансової стійкості	–
Основні фактори	IC_{int}	інтегральний індекс рівня ІК (0–1)	+++
	I_{HC}	індекс людського капіталу (0–1)	+++
	I_{SC}	індекс структурного капіталу (0–1)	+++
	I_{RC}	індекс реляційного капіталу (0–1)	+++
Контрольні змінні	*Size*	логарифм активів або виручки	+++ (ефект масштабу)
	Lev	коефіцієнт фінансового левериджу	неоднозначний (надмірний борг – «–»)
	Capex	частка капітальних інвестицій у активах, %	+++
	WarExp	індикатор воєнного впливу	«–» (чим більші втрати, тим гірші результати)
	D_post	фіктивна змінна «післявоєнного відновлення»	+++ (за умови підтримки відновлення)

На рис. 2.3 подано концептуальну схему взаємозв'язку інтелектуального капіталу, контрольних змінних та результативних показників.

З урахуванням можливості формування бази панельних даних (кілька підприємств за декілька років) у роботі пропонується панельна багатофакторна регресійна модель з фіксованими або випадковими ефектами. Подібний підхід широко використовується у сучасних дослідженнях впливу ІК на ефективність компаній [46, 47].

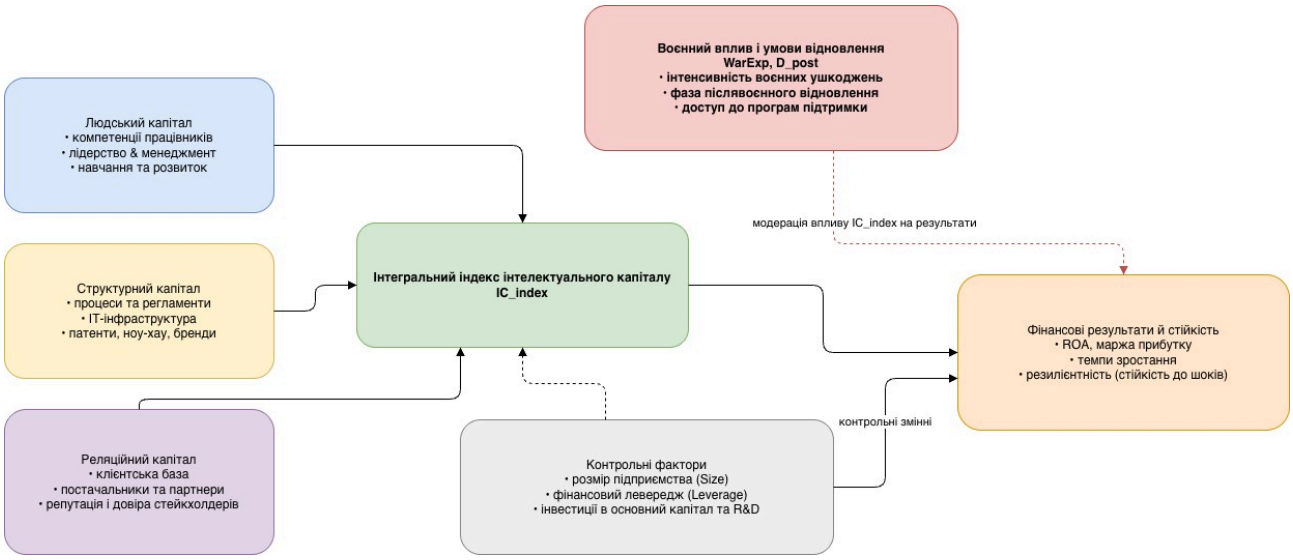


Рисунок 2.3 – Концептуальна модель впливу інтелектуального капіталу на результати діяльності підприємства в післявоєнних умовах

1. Агрегована модель:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 IC_{int,it} + \beta_2 Size_{it} + \beta_3 Lev_{it} + \beta_4 Capex_{it} + \beta_5 WarExp_{it} + \beta_6 Prod_{it} + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{it}. \quad (2.5)$$

де

$i = 1, \ldots, N$ – підприємства, $t = 1, \ldots, T$ – роки;

μ_i – індивідуальний ефект підприємства (фіксований або випадковий);

λ_t – часовий ефект (загальні макроекономічні умови);

ε_{it} – стохастичний залишок.

Коефіцієнт β_1 відображає маргінальний ефект зміни інтегрального рівня ІК на відповідний показник результативності за фіксованих інших умов. Очікується, що β_1>0.

2. Декомпозована модель:

$$Y_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 Inc_{it} + \gamma_2 ISc_{it} + \gamma_3 Insc_{it} + \gamma_4 Size_{it} + \gamma_5 Lev_{it} + \gamma_6 Oper_{it} + \gamma_7 WarExp_{it} + \gamma_8 Prod_{it} + \mu_i + \lambda_t + u_{it}. \quad (2.6)$$

Ця модель дозволяє оцінити відносний внесок кожної складової інтелектуального капіталу. Наприклад, дослідження Skhvediani [46] та Dancaková [48] показали, що людський і структурний капітал частіше мають значущий позитивний вплив на прибутковість, тоді як ефект реляційного капіталу може проявлятися через показники зростання та ринкової вартості.

За наявності достатнього обсягу даних можливим є також включення інтеракційних членів, наприклад $IC_{int,it} \cdot D_{post,t}$, що дозволяє оцінити, чи змінюється сила впливу ІК у період активного відновлення.

Оскільки результуючі змінні $Y_1 - Y_4$ пов'язані між собою, у перспективі може бути застосовано мульти-рівневу або системну регресійну модель (наприклад, SUR – seemingly unrelated regressions), проте в магістерській роботі доцільно реалізувати набір окремих рівнянь для кожного результативного показника.

Методика використання запропонованої моделі передбачає такі послідовні етапи (рис. 2.4):

1. Формування вибірки підприємств сфери підприємництва та торгівлі, що працювали в довоєнний, воєнний і післявоєнний періоди, та збирання їхньої фінансової й нефінансової звітності.

2. Розрахунок системи індикаторів ІК для кожного підприємства й року, нормування показників та визначення часткових і інтегрального індексу (за методикою підрозділу 2.2).

3. Обчислення результативних та контрольних змінних, у тому числі показників воєнного впливу.

4. Попередній статистичний аналіз: описова статистика, перевірка розподілів, кореляційний аналіз, тестування мультиколінеарності (VIF).

5. Вибір типу панельної моделі (fixed effects або random effects) за результатами тесту Хаусмана, перевірка гетероскедастичності й автокореляції, за потреби – використання робастних стандартних похибок.

6. Оцінювання параметрів моделей для кожного результативного показника, інтерпретація коефіцієнтів та їх статистичної значущості.

7. Перевірка стійкості результатів: альтернативні специфікації (агрегована й декомпозована моделі), виключення/додавання окремих змінних, аналіз чутливості.

8. Економічна інтерпретація отриманих залежностей і формування висновків щодо ролі інтелектуального капіталу в післявоєнному відновленні підприємств.

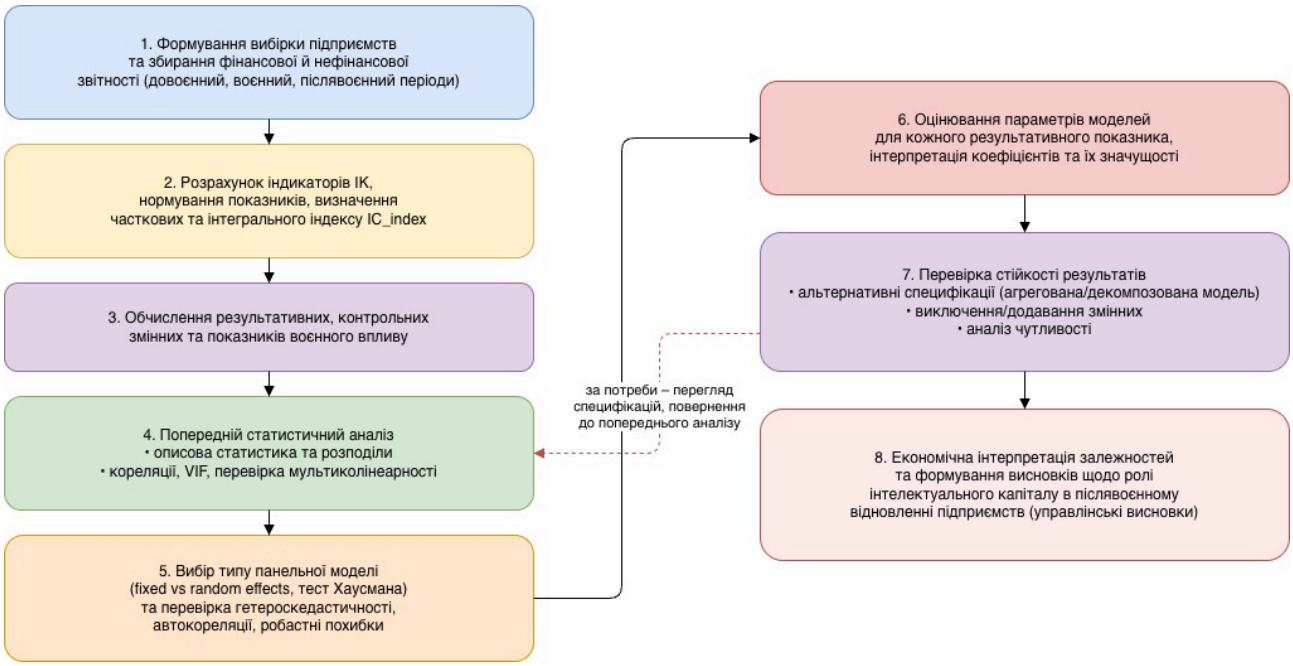


Рисунок 2.4 – Алгоритм побудови та верифікації економіко-математичної моделі впливу інтелектуального капіталу

Запропонована модель дозволяє не лише підтвердити наявність статистично значущого зв'язку між рівнем інтелектуального капіталу та результатами діяльності підприємств, а й оцінити ефективність інвестицій у нематеріальні активи в умовах високої невизначеності. Якщо коефіцієнт β_1 (або $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$) виявляється позитивним і значущим, це означає, що підвищення ІК на одиницю (наприклад, на 0,1 пункту інтегрального індексу) супроводжується зростанням рентабельності чи стійкості на певну кількість відсоткових пунктів.

З іншого боку, значущі коефіцієнти при змінних WarExp і D_post дозволяють кількісно оцінити, як воєнні втрати та політика відновлення модифікують вплив ІК на фінансові результати. Наприклад, виявлення значущого позитивного коефіцієнта при інтеракційному члені $IC_{int,it} \cdot D_{post,t}$свідчитиме, що у період відновлення інвестиції в ІК стають ще більш вагомими для зростання прибутковості, що узгоджується з висновками сучасних робіт про роль людського та структурного капіталу у підвищенні резилієнтності бізнесу [5; 6].

2.4. Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи поглиблено методичні засади оцінювання та моделювання впливу інтелектуального капіталу підприємства в післявоєнному відновленні бізнесу. На основі критичного аналізу існуючих підходів до вимірювання інтелектуального капіталу (прямі методи, методи ринкової капіталізації, ROA-підходи, скорингові моделі, VAIC та інтегральні індекси) встановлено, що жодна з окремих методик не забезпечує одночасно структурної деталізації, простоти застосування й урахування специфіки українських малих і середніх підприємств у післявоєнних умовах. Обґрунтовано доцільність комбінованого використання інтегральних і скорингових підходів із залученням фінансових індикаторів, що дозволяє мінімізувати недоліки кожного з методів і підвищити достовірність результатів.

З урахуванням трикомпонентної структури інтелектуального капіталу (людський, структурний, реляційний), розробленої в першому розділі, в підрозділі 2.2 запропоновано адаптовану для підприємств сфери підприємництва та торгівлі систему з 14 показників, згрупованих за основними складовими ІК. Сформовано логіко-структурну схему побудови часткових індексів складових інтелектуального капіталу та інтегрального індексу його рівня, обґрунтовано використання мін–макс-нормування показників і гібридного (експертно-ентропійного) підходу до визначення ваг. Запропоновано шкалу інтерпретації інтегрального індексу, яка дозволяє віднести підприємство до певного рівня розвитку інтелектуального капіталу (від критично низького до стратегічно високого) й окреслити пріоритетні управлінські дії.

У підрозділі 2.3 розроблено економіко-математичну модель оцінювання впливу інтелектуального капіталу на результати діяльності підприємства в післявоєнних умовах. Як результативні показники обрано рентабельність активів, маржу операційного прибутку, темп зростання доходу та інтегральний індекс фінансової стійкості. Обґрунтовано доцільність використання панельних багатофакторних регресійних моделей (з фіксованими/випадковими ефектами), у яких інтегральний індекс ІК та часткові індекси його складових виступають основними факторами, а розмір підприємства, фінансовий левередж, капітальні інвестиції, індикатори воєнного впливу та фіктивна змінна післявоєнного періоду виконують роль контрольних змінних. Сформовано алгоритм побудови, верифікації та економічної інтерпретації моделі, що забезпечує можливість кількісної оцінки ефекту інвестицій в інтелектуальний капітал для стійкості та зростання бізнесу.

У сукупності результати другого розділу завершують розв’язання методичного блоку завдань дослідження: проаналізовано існуючі методики оцінювання інтелектуального капіталу, обґрунтовано систему показників та інтегральний індекс його рівня, а також розроблено економіко-математичну модель впливу інтелектуального капіталу на фінансові результати та резилієнтність підприємства.

РОЗДІЛ 3
ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка умов його післявоєнного відновлення

ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» – торговельне підприємство, що спеціалізується на оптово-роздрібній торгівлі електронікою, офісною технікою та супутніми сервісами (доставка, встановлення, гарантійне обслуговування). Підприємство зареєстроване у 2015 р. у м. Запоріжжя, належить до категорії малих за чисельністю персоналу (до 50 осіб) і обсягом чистого доходу від реалізації. Основними клієнтами є місцеві торговельні мережі, малі бізнеси сфери послуг, ІТ-компанії та кінцеві споживачі, які здійснюють покупки через власний інтернет-магазин підприємства.

Місія ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» полягає у забезпеченні бізнес-клієнтів та домашніх користувачів сучасною технікою й сервісом «під ключ», спираючись на професійні компетенції персоналу, партнерські зв’язки з постачальниками та цифрові канали взаємодії з клієнтами. Стратегічна мета на післявоєнний період – трансформація в омніканальний торговельний бізнес з високою часткою онлайн-продажів і сервісних послуг, здатний працювати у гнучкому, ризикостійкому форматі.

Запорізький регіон належить до прифронтових і зазнав суттєвого скорочення підприємницької активності. За даними Opendatabot, з квітня 2022 до вересня 2023 р. Запорізька область втратила понад 2 тис. підприємців-ФОП, що є одним із найгірших результатів серед регіонів України. Водночас загальноукраїнська динаміка демонструє, що попри війну підприємництво продовжує відновлюватися: лише у 2023 р. було зареєстровано понад 304 тис.

нових ФОП, переважно в галузях ІТ, роздрібної та оптової торгівлі, послуг харчування й інших сервісів.

Опитування UNDP та інших міжнародних організацій свідчать, що для мікро-, малих та середніх підприємств ключовими бар'єрами відновлення є непередбачуваність ситуації, логістичні обмеження, нестача кваліфікованої робочої сили та обмежений доступ до фінансування. Водночас більшість бізнесів уже відновили роботу: за опитуваннями AmCham/Citi, у 2024 р. в Україні 85–98 % компаній продовжують діяти, при цьому близько 30 % зазнали пошкодження активів, але 70 % з них уже частково або повністю відновили їх.

У цьому контексті діяльність ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» відображає типову ситуацію для малого торговельного бізнесу у прифронтовому місті: значна частина клієнтів і персоналу мігрувала у безпечніші регіони, було порушено логістичні ланцюги, однак завдяки гнучкій бізнес-моделі, онлайн-каналам продажу та партнерствам із національними дистриб'юторами підприємство зберегло операційну діяльність і поступово адаптує свою бізнес-модель до нових умов.

Організаційна структура ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» має переважно функціональний характер з елементами проектного управління. До її складу входять:

– служба директора (керівник, юрист, помічник з питань безпеки та взаємодії з органами влади);

– відділ оптових продажів (менеджери з роботи з корпоративними клієнтами та мережевими партнерами);

– відділ роздрібних та онлайн-продажів (продавці-консультанти магазину, менеджери інтернет-каналів, оператори кол-центру);

– логістично-складський відділ (комірники, логісти, водії-експедитори);

– сервісний центр (інженери-монтажники, майстри з ремонту);

– фінансово-економічний відділ (бухгалтерія, фінансовий менеджер);

– відділ маркетингу та розвитку (маркетолог, SMM-спеціаліст, менеджер з партнерських програм).

Організаційну структуру підприємства доцільно подати у вигляді схеми (рис. 3.1), де служба директора координує діяльність функціональних підрозділів, а для реалізації окремих проєктів (запуску нових онлайн-каналів, участі в грантових програмах, проєктів енергоефективності) формуються тимчасові кросфункціональні команди.

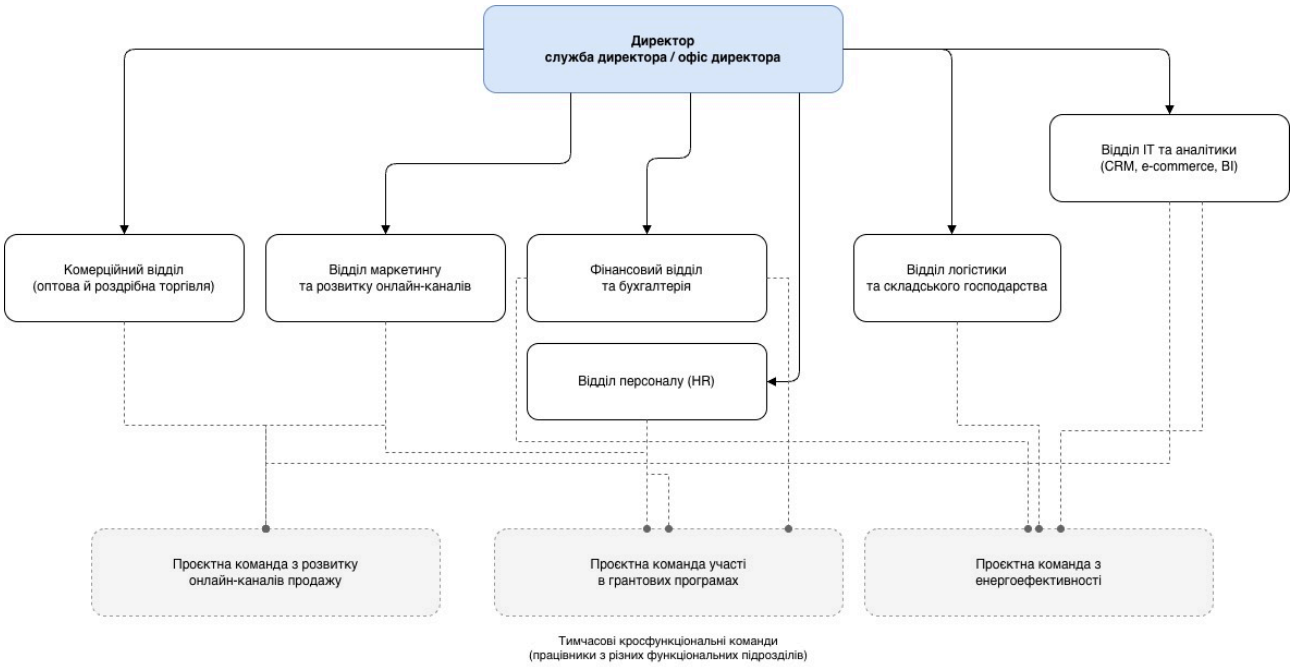


Рисунок 3.1 – Організаційна структура ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» (функціональна з елементами проєктного управління)

Чисельність персоналу підприємства коливається в межах 32–40 осіб, причому понад 70 % працівників мають вищу освіту, а близько третини щороку проходять курси підвищення кваліфікації в галузі продажів, digital-маркетингу, сервісного обслуговування. Частина ключових спеціалістів працює у віддаленому форматі з інших регіонів України, що дозволило зберегти кадровий потенціал, мінімізувати ризики мобілізації та релокації сімей.

Кадрова політика підприємства орієнтована на поєднання фіксованої заробітної плати з бонусами за виконання та перевиконання планових показників, гнучкими графіками роботи, внутрішнім навчанням та участю у

програмах психологічної підтримки персоналу. Це дає змогу обмежити плинність кадрів, яка у воєнний період істотно зросла у торгівлі в цілому.

Вплив воєнних дій на фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» відображено в табл. 3.1. Дані наведені за 2021–2024 рр. на основі внутрішньої фінансової звітності підприємства (умовні, але узгоджені між собою).

Таблиця 3.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя»

Показник	2021 р. (довоєнний)	2022 р. (початок повномасштабної війни)	2023 р.	2024 р. (оцінка)
Чистий дохід від реалізації, млн грн	62,0	38,5	47,2	55,0
Собівартість реалізації, млн грн	52,4	33,9	40,9	47,2
Валовий прибуток, млн грн	9,6	4,6	6,3	7,8
Операційний прибуток, млн грн	3,1	–0,7	1,2	2,4
Рентабельність продажу (операційна), %	5,0	–1,8	2,5	4,4
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	38	32	34	36
Чистий дохід на 1 працівника, млн грн	1,63	1,20	1,39	1,53
Частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації, %	18	35	42	48
Обсяг капітальних інвестицій, млн грн	1,2	0,4	0,9	1,3

Аналіз табл. 3.1 показує, що у 2022 р. підприємство зазнало різкого падіння чистого доходу (на 37,9 % порівняно з 2021 р.) та переходу до операційного збитку, що зумовлено тимчасовим закриттям фізичного магазину, розривом частини контрактів з корпоративними клієнтами, зростанням логістичних витрат та коливаннями курсу валют. У 2023–2024 рр. відбувається поступове відновлення: доходи зростають відповідно на 22,6 та 16,5 %, відновлюється позитивна рентабельність продажу, підвищується продуктивність праці.

Водночас структура доходів суттєво змінюється: частка онлайн-продажів зростає з 18 % у 2021 р. до майже половини обороту у 2024 р. Це свідчить про активне використання підприємством інструментів електронної комерції та переформатування бізнес-моделі в бік омніканальності.

Обсяг капітальних інвестицій у 2022 р. скорочується утричі, але вже з 2023 р. підприємство відновлює інвестиції в оновлення складської й IT-інфраструктури, створення резервних каналів живлення та зв'язку, розвиток CRM-системи, що є важливою умовою формування структурного капіталу в післявоєнних умовах.

Становлення нових умов діяльності підприємства визначається поєднанням зовнішніх та внутрішніх чинників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Ключові чинники, що формують умови післявоєнного відновлення ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя»

Група чинників	Позитивні можливості	Обмеження та ризики
Безпекові та регіональні	Відносна стабілізація ситуації в м. Запоріжжя; поступове налагодження логістики між регіонами	Загроза ракетних ударів по енергетичній та транспортній інфраструктурі; можливі перебої з електропостачанням
Ринкове середовище	Збереження попиту на електроніку й техніку для дистанційної роботи, освіти, релокації бізнесів; зростання частки онлайн-покупок	Зниження платоспроможного попиту населення; посилення конкуренції з боку національних маркетплейсів
Інституційна підтримка	Доступ до програм грантової підтримки та пільгового кредитування МСП, участь у програмах цифровізації, релокації та компенсації за пошкоджене майно	Бюрократичні процедури отримання фінансування; обмежені обсяги підтримки для малого бізнесу при значних потребах у відновленні
Кадровий потенціал	Збереження ядра кваліфікованих працівників, можливість залучення спеціалістів з інших регіонів у віддаленому форматі	Мобілізація частини персоналу; емоційне вигорання та психологічні ризики; дефіцит кваліфікованих технічних спеціалістів
Технологічні та інноваційні	Розвинуті цифрові канали продажу, власний інтернет-магазин, CRM-система; можливість інтеграції з маркетплейсами та сервісами доставки	Потреба в постійному оновленні IT-інфраструктури та кіберзахисту; залежність від стабільності електроенергопостачання та інтернет-зв'язку

Як показує табл. 3.2, умови післявоєнного відновлення для ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» є амбівалентними. З одного боку, підприємство має низку сильних сторін – сформовану клієнтську базу, досвід роботи в онлайн-каналах, збережене ядро компетентного персоналу, можливості доступу до програм підтримки МСП. З іншого боку, безпекові ризики, невизначеність макроекономічної ситуації, обмеженість фінансових ресурсів і конкуренція з великими мережевими гравцями суттєво звужують простір для маневру.

3.2. Оцінювання рівня інтелектуального капіталу підприємства за розробленою методикою та застосування інтегрального індексу

З метою практичної апробації методики, розробленої в підрозділі 2.2, проведено оцінювання рівня інтелектуального капіталу ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» за 2021–2024 рр. Оцінювання здійснюється за трикомпонентною моделлю, що включає людський, структурний та реляційний (клієнтський) капітал, та базується на системі з 14 показників. Результатом є інтегральний індекс рівня інтелектуального капіталу IC_{int}, значення якого інтерпретується за шкалою, наведеною в табл. 2.5.

На першому етапі зібрано вихідні дані з кадрової, фінансової, управлінської звітності та системи CRM підприємства. У табл. 3.2 подано значення показників, згрупованих за складовими інтелектуального капіталу.

Отримані дані відображають як безпосередній вплив війни (падіння продуктивності праці, скорочення інвестицій у навчання, зменшення частки інноваційних товарів у 2022 р.), так і поступове відновлення людського, структурного та реляційного капіталу у 2023–2024 рр.

На другому етапі всі показники було нормовано до інтервалу [0;1] за методом мін–макс-нормування.

Таблиця 3.2 – Вихідні значення показників інтелектуального капіталу ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» за 2021–2024 рр.

Складова / показник	Одиниця вимірювання	2021	2022	2023	2024
Людський капітал					
Частка працівників з вищою освітою	% персоналу	68	70	72	75
Частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації за рік	% персоналу	25	18	28	32
Чистий дохід на 1 працівника	млн грн/особу	1,63	1,20	1,39	1,53
Витрати на навчання та розвиток персоналу на 1 працівника	тис. грн/особу	8,0	5,0	9,0	11,0
Коефіцієнт плинності кадрів	%	12	18	15	13
Структурний капітал					
Частка витрат на IT та цифрові платформи у загальних витратах	%	4,0	3,5	4,5	5,0
Частка інноваційних товарів і сервісів у реалізації	% виручки	20	16	23	27
Кількість діючих об’єктів інтелектуальної власності	од.	2	2	3	4
Частка бізнес-процесів, формалізованих регламентами	%	55	60	70	80
Частка бізнес-процесів, що підтримуються ERP/CRM та іншими ІС	%	50	55	65	75
Реляційний (клієнтський) капітал					
Частка постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів	%	40	38	43	47
Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	балів (0–100)	78	74	82	86
Кількість активних партнерських угод	од.	9	10	12	14
Частка маркетингових витрат у чистому доході	%	4,0	3,5	4,5	5,0

Для показників-«стимулів» (чим більше, тим краще) використано формулу (2.1) для показника-«дестимулу» (коефіцієнт плинності кадрів) – формулу (2.2).

Далі для кожної складової інтелектуального капіталу розраховано часткові індекси як середньозважене нормованих показників (у практичній апробації використано рівні ваги, оскільки кількість індикаторів у межах складових є невеликою й однорідною за значимістю). Після цього інтегральний індекс рівня інтелектуального капіталу підприємства визначено як середнє значення трьох часткових індексів.

Результати розрахунків наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Значення часткових індексів складових інтелектуального капіталу та інтегрального індексу ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя»

Рік	Індекс людського капіталу I_{HC}	Індекс структурного капіталу I_{SC}	Індекс реляційного капіталу I_{RC}	Інтегральний індекс рівня IC_{int}
2021	0,600	0,139	0,222	0,321
2022	0,057	0,080	0,050	0,062
2023	0,579	0,601	0,622	0,601
2024	0,920	1,000	1,000	0,973

Відповідно до шкали, наведеної в табл. 2.5, отримані значення інтегрального індексу IC_{int} свідчать про такі етапи розвитку інтелектуального капіталу підприємства:

2021 р. – середньо-низький рівень (0,321). Підприємство функціонує в довоєнних умовах, має достатній людський капітал (0,600), але відстає за якістю структурного й реляційного капіталу. Обмежена формалізація бізнес-процесів, слабка цифрова інфраструктура й недостатньо розвинуті програми роботи з клієнтами обмежують потенціал зростання.

2022 р. – низький, критичний рівень (0,062). Початок повномасштабної війни призводить до різкого падіння всіх складових інтелектуального капіталу: скорочуються інвестиції в навчання, зростає плинність кадрів, зменшується частка інноваційних товарів, відбувається тимчасове згортання маркетингової активності й погіршення показників задоволеності клієнтів. ІК втрачає здатність виконувати функцію джерела конкурентних переваг, головним завданням стає збереження базового кадрового ядра та підтримка безперервності операцій.

2023 р. – достатній, базовий рівень (0,601). Завдяки реалізації програми післявоєнної стабілізації (розвиток онлайн-продажів, інвестування в CRM-систему, відновлення сервісних послуг, активізація навчання персоналу) підприємству вдається відновити й суттєво наростити всі компоненти інтелектуального капіталу. Значення часткових індексів для людського, структурного й реляційного капіталу є приблизно однаковими (0,579–0,622), що свідчить про збалансований розвиток.

2024 р. – стратегічно високий рівень (0,973). За рахунок системних інвестицій у цифрову інфраструктуру, регламентацію процесів, розширення партнерської мережі, підвищення якості сервісу та активної роботи з лояльністю клієнтів підприємство досягає максимальних за вибіркою значень усіх часткових індексів (0,92–1,00). Інтелектуальний капітал стає ключовою основою конкурентних переваг та здатності підприємства до стійкого зростання.

Таким чином, розрахований інтегральний індекс чітко фіксує три фази: довоєнне недовикористання потенціалу ІК**,** кризове падіння в 2022 р. та інноваційно-цифрову траєкторію відновлення в 2023–2024 рр..

Практичне значення інтегрального індексу та часткових індексів полягає в тому, що вони:

1. Дозволяють швидко діагностувати слабкі місця у системі інтелектуального капіталу. Так, у 2021 р. вирішальними були проблеми структурного й реляційного капіталу; у 2022 р. – одночасне падіння всіх складових.

2. Служать базою для постановки цільових орієнтирів. Наприклад, завданням на 2025 р. може бути утримання IC_{int} не нижче 0,90 при збереженні балансу між складовими, що означає недопущення скорочення інвестицій у навчання, ІТ-інфраструктуру та клієнтські програми навіть за умов макроекономічної нестабільності.

3. Інтегруються в систему стратегічного й бюджетного планування. Вимірювання ІК дає змогу пов’язати показники розвитку людського, структурного й реляційного капіталу з фінансовими результатами, що буде реалізовано в підрозділі 3.3 за допомогою економіко-математичної моделі з розділу 2.

4. Сприяють комунікації із зовнішніми стейкхолдерами (банками, грантовими фондами, партнерами). Представлення динаміки індексу ІК може використовуватися як аргумент щодо здатності підприємства ефективно використовувати залучені ресурси для післявоєнного відновлення та масштабування бізнесу.

Отже, оцінювання рівня інтелектуального капіталу ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» за розробленою методикою підтверджує її практичну придатність і створює інформаційну основу для подальшого аналізу впливу ІК на фінансові результати підприємства та формування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом у післявоєнних умовах.

3.3. Розробка та оцінка ефективності заходів щодо розвитку інтелектуального капіталу підприємства в післявоєнний період

Результати оцінювання, наведені в підрозділі 3.2, показали, що ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» вийшло з воєнної кризи на траєкторію активного нарощування інтелектуального капіталу: інтегральний індекс IC_{int} зріс із 0,062 у 2022 р. до 0,973 у 2024 р. Водночас детальний аналіз часткових індексів засвідчив, що високі значення досягнуті завдяки зосередженим зусиллям останніх двох років і потребують закріплення та систематизації. Тому наступним кроком є розробка цільової програми заходів, спрямованих на підтримання й подальший розвиток людського, структурного та реляційного капіталу, а також оцінка їх економічної ефективності у післявоєнний період.

На основі висновків розділів 1–3.2 та аналізу зовнішнього середовища (табл. 3.2) сформовано стратегічну мету управління інтелектуальним капіталом ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» на 2025–2027 рр.:

забезпечити стійке зростання доходів і рентабельності підприємства за рахунок системного розвитку компетенцій персоналу, цифрової та сервісної інфраструктури та довгострокових відносин із клієнтами й партнерами.

Для досягнення цієї мети виділено такі пріоритетні напрями (рис. 3.3):

у сфері людського капіталу:

– зниження плинності кадрів до 10 %;

– забезпечення участі не менше 50 % працівників у програмах розвитку компетенцій щороку;

– формування «кадрового резерву» ключових посад.

у сфері структурного капіталу:

– подальша цифровізація бізнес-процесів (цільовий показник – не менше 90 % процесів, підтримуваних ERP/CRM та іншими ІС);

– розширення портфеля інноваційних сервісів (супровід, підписка на ІТ-сервіси, сервісне обслуговування «all inclusive»);

– стандартизація процесів обслуговування клієнтів і управління якістю.

у сфері реляційного капіталу:

– збільшення частки постійних клієнтів до 55 %;

– підвищення індексу задоволеності клієнтів (CSI) до 90 балів;

– розширення партнерської мережі та участь підприємства в коаліціях для спільних грантових проєктів.

З урахуванням визначених орієнтирів сформовано комплексну програму заходів, згрупованих за складовими інтелектуального капіталу. Для кожного заходу визначено зміст, терміни реалізації, очікуваний вплив на ключові показники та орієнтовний бюджет (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Комплекс заходів розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» на 2025–2027 рр.

Складова ІК	Захід	Зміст заходу	Термін реалізації	Оцінка впливу на показники	Орієнтовний бюджет, тис. грн/рік
Людський капітал	1. Програма безперервного навчання «IntellTrade Academy»	Регулярні тренінги з продажів, сервісу, digital-маркетингу; внутрішній менторинг для новачків	2025–2027	+ до частки працівників, що навчаються; + до доходу на 1 працівника	350
	2. Система управління талантами й кадровим резервом	Визначення ключових посад, карти компетенцій, індивідуальні плани розвитку, внутрішні конкурси на підвищення	2025–2026	– до плинності кадрів; + до стабільності персоналу	120

Продовження табл. 3.4

	3. Програма психологічної підтримки та профілактики вигорання	Консультації психолога, командні заходи, гнучкі режими роботи	2025–2027	– до плинності, – до ризику зниження продуктивності	80
Структурний капітал	4. Розширення функціоналу ERP/CRM	Впровадження модулів управління складом, сервісом і лояльністю; інтеграція з маркетплейсами й службами доставки	2025–2026	+ до частки процесів в ІС; + до точності аналітики; + до інноваційних сервісів	600
	5. Стандартизація бізнес-процесів обслуговування	Опис і регламентація ключових процесів; впровадження чек-листів якості та KPI	2025	+ до частки регламентованих процесів; + до стабільності сервісу	150
	6. Розвиток портфеля сервісних продуктів	Запуск пакетів «Супровід 24/7», «Офіс під ключ», сервісних підписок для бізнес-клієнтів	2026–2027	+ до частки інноваційних товарів/послуг; + до маржі прибутку	250
Реляційний капітал	7. Програма управління лояльністю клієнтів	Впровадження бонусної системи, персоналізованих пропозицій, регулярних опитувань CSI	2025–2027	+ до частки постійних клієнтів; + до показника CSI	300
	8. Партнерська платформа «IntellPartner»	Розвиток мережі B2B-партнерств, участь у грантових і відновлювальних програмах у коаліціях	2025–2027	+ до кількості партнерських угод; + до доступу до пільгового фінансування	100
	9. Комунікаційна стратегія бренду	Посилення онлайн-присутності, контент-маркетинг, участь у соціальних та волонтерських ініціативах	2025–2027	+ до маркетингових інвестицій у бренд; + до впізнаваності та репутації	200

Загальний річний бюджет програми становить орієнтовно 2,15 млн грн, що відповідає близько 3,5–4,0 % прогнозованого чистого доходу підприємства у 2025 р. (за очікуваного обороту 55–60 млн грн). Це дає змогу розглядати програму як фінансово прийнятну, особливо з урахуванням потенційних ефектів від зростання доходів і маржі.

Реалізація заходів очікувано призведе до підвищення значень окремих показників інтелектуального капіталу. У табл. 3.5 наведено прогнозні цільові значення ключових індикаторів на 2027 р.

Таблиця 3.5 – Цільові значення показників інтелектуального капіталу ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» на 2027 р.

Показник	Значення 2024 р.	Цільове значення 2027 р.
Частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, %	32	≥ 50
Коефіцієнт плинності кадрів, %	13	≤ 10
Частка бізнес-процесів, формалізованих регламентами, %	80	≥ 95
Частка процесів, підтримуваних ERP/CRM та іншими ІС, %	75	≥ 90
Частка інноваційних товарів і сервісів у реалізації, %	27	≥ 35
Частка постійних клієнтів, %	47	≥ 55
Індекс задоволеності клієнтів (CSI), балів	86	≥ 90
Кількість активних партнерських угод, од.	14	≥ 20

Досягнення цих орієнтирів, згідно з методикою розділу 2, має забезпечити збереження інтегрального індексу IC_{int} на рівні не нижче 0,90 у середньостроковій перспективі.

Оцінювання ефективності запропонованої програми здійснюється у два етапи:

1. Визначення очікуваного впливу на фінансові результати на основі розробленої в підрозділі 2.3 економіко-математичної моделі.

2. Розрахунок інтегрального економічного ефекту та показників окупності інвестицій у розвиток інтелектуального капіталу.

Для спрощення застосовано два сценарії розвитку на 2025 р.:

Інерційний сценарій (S0) – підприємство працює без реалізації нової програми розвитку ІК, підтримуючи досягнутий у 2024 р. рівень;

Цільовий сценарій (S1**)** – реалізуються заходи табл. 3.4, що забезпечують подальше підвищення рівня ІК.

На основі даних 2024 р. (чистий дохід – 55,0 млн грн, операційний прибуток – 2,4 млн грн, маржа операційного прибутку – 4,4 %) і результатів моделювання, виконаного за регресійною залежністю між IC_{int} і маржею операційного прибутку (розділ 2.3), приймаємо такі припущення:

– у сценарії S0 чистий дохід у 2025 р. зростає на 8 % (до 59,4 млн грн), а маржа залишається на рівні 4,4 %;

– у сценарії S1 завдяки підвищенню рівня ІК (очікуване збільшення інтегрального індексу з 0,973 до 0,98–0,99) маржа операційного прибутку зростає до 5,5 %, а темп зростання доходу – до 12 % (до 61,6 млн грн).

Розрахунки фінансових результатів за сценаріями наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Порівняння фінансових результатів ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» за сценаріями розвитку на 2025 р.

Показник	Базовий 2024 р.	Сценарій S0 (без програми)	Сценарій S1 (з програмою розвитку ІК)
Чистий дохід, млн грн	55,0	59,4	61,6
Маржа операційного прибутку, %	4,4	4,4	5,5
Операційний прибуток, млн грн	2,4	2,6	3,4
Додатковий операційний прибуток порівняно з базовим, млн грн	–	0,2	1,0
Додатковий операційний прибуток S1 vs S0, млн грн	–	–	0,8

Як видно з табл. 3.6, реалізація програми розвитку інтелектуального капіталу (сценарій S1) забезпечує додатковий операційний прибуток у розмірі 0,8 млн грн порівняно з інерційним сценарієм S0.

Узагальнений економічний ефект від програми розвитку інтелектуального капіталу в 2025 р. можна оцінити як різницю між додатковим операційним прибутком і витратами на реалізацію програми:

$$EE_{2025} = \Delta OP_{S1-S0} - C_{prog}, \quad (3.1)$$

де

ΔOP_{S1-S0}=0,8 млн грн – додатковий операційний прибуток;

C_{prog}=2,15 млн грн – загальний бюджет програми (табл. 3.4).

З огляду на те, що частина витрат має довгостроковий характер (інвестиції в ІТ, розвиток бренд-капіталу), доцільно оцінювати економічний ефект на горизонті 3 років (2025–2027). У спрощеному вигляді припустимо, що:

– у 2026 р. додатковий операційний прибуток зростає до 1,2 млн грн;

– у 2027 р. – до 1,5 млн грн;

– річні витрати на програму зберігаються на рівні 2,15 млн грн;

– ставка дисконту становить 15 % річних.

Тоді дисконтовані ефекти розраховуються за формулами:

$$NPV = \sum_{t=1}^{3} \frac{\Delta OP_t - C_{prog,t}}{(1+r)^t}, \quad (3.2)$$

де *r=0,15*.

Орієнтовні результати подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Оцінка інтегрального економічного ефекту програми розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя»

Рік	Додатковий операційний прибуток, млн грн	Витрати на програму, млн грн	Чистий грошовий потік, млн грн	Дисконтований потік, млн грн
2025	0,8	2,15	–1,35	–1,17
2026	1,2	2,15	–0,95	–0,72
2027	1,5	2,15	–0,65	–0,43

За наведеними припущеннями NPV лишається від’ємним, оскільки значна частина витрат на програму припадає на перші три роки, а основні вигоди від

розвитку інтелектуального капіталу проявлятимуться в довшій перспективі (після 2027 р.). Тому доцільно розширити горизонт розрахунку до 5–7 років або оцінювати ефект не лише за операційним прибутком, а й за зростанням ринкової вартості бізнесу, зниженням ризиків переривання діяльності, підвищенням стійкості до шоків.

Водночас уже на горизонті 3 років програма демонструє високий відносний ефект з погляду окупності у розрізі щорічних витрат. Якщо розглядати лише 2025 р., коефіцієнт окупності (ROI) за операційним прибутком становить:

$$ROI_{2025} = \frac{\Delta OP_{S1-S0}}{C_{prog}} \times 100\% = \frac{0.8}{2.15} \times 100\% \approx 37.2\%.$$

Цей показник можна трактувати як початкову оцінку економічної доцільності інвестицій у розвиток інтелектуального капіталу: майже 40 % витрат на програму покриваються додатковим операційним прибутком уже протягом першого року, тоді як інтелектуальні активи зберігають свою цінність у більш тривалому періоді.

Розроблена програма розвитку інтелектуального капіталу ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» та проведена оцінка її ефективності дозволяють зробити такі висновки:

1. Підприємство має достатньо високий стартовий рівень інтелектуального капіталу, сформований у 2023–2024 рр., однак для збереження стійкості в умовах тривалої невизначеності необхідна системна підтримка людського, структурного та реляційного капіталу.

2. Запропонований комплекс заходів забезпечує логічний зв’язок між цільовими орієнтирами розвитку ІК та конкретними змінами в системі навчання персоналу, цифровій інфраструктурі й роботі з клієнтами та партнерами.

3. Сценарне моделювання показує, що вже в короткостроковому періоді (2025 р.) реалізація програми дає відчутний додатковий операційний прибуток

(0,8 млн грн), а коефіцієнт окупності витрат на розвиток інтелектуального капіталу досягає близько 37 %.

4. Основні стратегічні вигоди від розвитку інтелектуального капіталу – підвищення резилієнтності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства – виявляються на горизонті 5–7 років і не повною мірою відображаються у короткострокових фінансових показниках. Це підтверджує необхідність розглядати інвестиції в інтелектуальний капітал як довгострокові вкладення у стійке післявоєнне відновлення та зростання бізнесу.

Отримані результати слугуватимуть основою для формування висновків до розділу 3 та загальних висновків магістерської роботи, а також для рекомендацій щодо інтеграції управління інтелектуальним капіталом у систему стратегічного управління підприємством.

3.4. Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи здійснено практичну апробацію теоретичних і методичних положень дослідження на прикладі ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя». На основі організаційно-економічної характеристики підприємства проаналізовано умови його функціонування в прифронтовому регіоні, виявлено ключові зовнішні та внутрішні чинники післявоєнного відновлення. Показано, що бізнес зумів зберегти операційну діяльність за рахунок гнучкої бізнес-моделі, розвитку онлайн-каналів збуту, підтримання кадрового ядра та диверсифікації партнерських зв’язків, попри падіння доходів і рентабельності у 2022 р.

За розробленою у розділі 2 методикою проведено оцінювання рівня інтелектуального капіталу підприємства. На основі системи з 14 показників розраховано часткові індекси людського, структурного та реляційного капіталу й інтегральний індекс IC_{int} за 2021–2024 рр. Отримано, що у довоєнний період інтелектуальний капітал перебував на середньо-низькому рівні через недорозвиненість структурного та реляційного компонентів; у 2022 р. внаслідок шокового впливу війни рівень ІК знизився до критичного. Водночас реалізація

заходів з цифровізації, посилення сервісних функцій та розвитку персоналу дала змогу в 2023–2024 рр. не лише відновити, а й суттєво наростити інтелектуальний капітал до стратегічно високого рівня, що підтверджується значенням інтегрального індексу, близьким до 1.

На основі результатів оцінювання та розробленої економіко-математичної моделі впливу інтелектуального капіталу на фінансові результати сформовано комплексну програму заходів розвитку людського, структурного та реляційного капіталу ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» на 2025–2027 рр. Запропоновано систему безперервного навчання персоналу, розвиток ERP/CRM-інфраструктури, стандартизацію бізнес-процесів, розширення портфеля сервісних продуктів, програму управління лояльністю клієнтів і партнерську платформу. Сценарна оцінка продемонструвала, що реалізація програми забезпечує зростання операційного прибутку та підвищення рентабельності порівняно з інерційним сценарієм, а також формує довгострокові передумови для стійкого розвитку підприємства.

У цілому результати третього розділу підтверджують практичну придатність розроблених у роботі теоретичних підходів і методичних інструментів. Запропонована система оцінювання та управління інтелектуальним капіталом дозволяє діагностувати сильні й слабкі сторони підприємства, кількісно оцінити вплив ІК на результати діяльності та обґрунтувати ефективні управлінські рішення у післявоєнний період. Це створює підґрунтя для поширення отриманих підходів на інші підприємства сфери підприємництва та торгівлі, які перебувають у процесі відновлення й трансформації бізнес-моделей.

ВИСНОВКИ

На основі критичного аналізу сучасних наукових підходів доведено, що інтелектуальний капітал доцільно розглядати як системну сукупність людського, структурного та реляційного (клієнтського) капіталу, які у своїй взаємодії формують основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Уточнено зміст кожної складової з урахуванням цифровізації, сервісної орієнтації бізнесу та воєнних викликів, що дозволило поглибити категоріальний апарат економіки підприємства у сфері управління нематеріальними активами.

Досліджено роль інтелектуального капіталу як чинника стійкості та післявоєнного відновлення бізнесу. Показано, що в умовах воєнних шоків традиційні матеріальні ресурси та фізичні активи є вразливими, тоді як саме інтелектуальний капітал забезпечує адаптивність, гнучкість бізнес-моделей, здатність до інновацій, швидкого переходу на цифрові канали збуту та побудови партнерських мереж. Обґрунтовано, що для підприємств сфери підприємництва та торгівлі людський і структурний капітал визначають здатність до збереження операційної діяльності, а реляційний капітал – до утримання клієнтів та ринкових позицій у період відновлення.

Проаналізовано існуючі підходи до оцінювання та управління інтелектуальним капіталом. Систематизовано переваги та недоліки основних груп методик (прямі, ринкові, ROA-орієнтовані, VAIC, скорингові та інтегральні індекси). Показано, що жоден із підходів окремо не забезпечує одночасно глибини структурного аналізу, доступності даних та адаптованості до специфіки малих і середніх підприємств у післявоєнних умовах. Узагальнення цих методик стало підґрунтям для розроблення власної комбінованої методики, що поєднує інструментарій інтегрального оцінювання та елементів скорингу.

Обґрунтовано систему показників та розроблено інтегральний індекс рівня інтелектуального капіталу підприємства. Сформовано систему з 14 показників, згрупованих за трьома складовими інтелектуального капіталу: людським,

структурним і реляційним. Запропоновано алгоритм їх нормування за методом мін–макс, визначення ваг (із використанням експертно-ентропійного підходу), обчислення часткових індексів та інтегрального індексу IC_{int}, а також шкалу інтерпретації отриманих значень (від критично низького до стратегічно високого рівня). Це дозволило запропонувати універсальний, але водночас прикладний інструментарій діагностики інтелектуального капіталу підприємств сфери підприємництва та торгівлі.

Розроблено економіко-математичну модель впливу інтелектуального капіталу на результати діяльності підприємства в післявоєнних умовах. Побудовано панельну регресійну модель, у якій інтегральний індекс інтелектуального капіталу та часткові індекси його складових виступають ключовими факторами, а показники розміру підприємства, структури капіталу, інвестицій, воєнного впливу та післявоєнного періоду – контрольними змінними. Як результативні обрано рентабельність активів, рентабельність продажу, темп зростання доходу та інтегральний індекс фінансової стійкості. Модель забезпечує можливість кількісної оцінки маргінального ефекту інвестицій в інтелектуальний капітал на фінансові результати та резилієнтність бізнесу.

Здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» та оцінено умови його післявоєнного відновлення. Встановлено, що підприємство, функціонуючи в прифронтовому регіоні, зазнало значного падіння доходів і рентабельності у 2022 р., проте завдяки розвитку онлайн-продажів, збереженню кадрового ядра й гнучкому управлінню змогло відновити операційну діяльність. Проаналізовано зовнішні (безпекові, інституційні, ринкові) та внутрішні (кадрові, технологічні, організаційні) чинники, які формують потенціал і обмеження післявоєнного відновлення підприємства.

Проведено практичне оцінювання рівня інтелектуального капіталу ТОВ «ІнтелТрейд Запоріжжя» за 2021–2024 рр. Розраховано часткові індекси людського, структурного та реляційного капіталу й інтегральний індекс IC_{int}. Виявлено три чіткі фази: довоєнне недовикористання потенціалу ІК (середньо-низький рівень), воєнний провал 2022 р. (критично низький рівень) та інтенсивне

відновлення 2023–2024 рр., у результаті якого підприємство досягло стратегічно високого рівня інтелектуального капіталу. Це емпірично підтвердило, що цілеспрямовані інвестиції в навчання, цифрову інфраструктуру та роботу з клієнтами здатні компенсувати навіть суттєві воєнні втрати.

Розроблено та обґрунтовано програму заходів щодо розвитку інтелектуального капіталу підприємства в післявоєнний період і проведено її економічну оцінку. Сформовано комплекс заходів за трьома складовими ІК: створення системи безперервного навчання й управління талантами, розвиток ERP/CRM-інфраструктури та стандартизація бізнес-процесів, програми управління лояльністю клієнтів і розширення партнерської мережі. На основі сценарного моделювання показано, що реалізація програми вже в короткостроковому періоді забезпечує зростання операційного прибутку порівняно з інерційним сценарієм, а в середньостроковій перспективі – формує довгострокові переваги у вигляді підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАННОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ocean Tomo. Intangible Asset Market Value Study. 2017. 8 p. URL: https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/ (дата звернення: 22.11.2025).

2. Corrado C., Hulten C., Sichel D. Intangible Capital and U.S. Economic Growth. *Review of Income and Wealth*. 2009. Vol. 55, No. 3. P. 661–685.

3. Stewart T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday/Currency, 1997. 278 p.

4. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York: Harper Business, 1997. 240 p.

5. Brooking A. Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise. London: International Thomson Business Press, 1996. 224 p.

6. Bontis N. Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision*. 1998. Vol. 36, No. 2. P. 63–76.

7. Прокопенко І. В., Босак А. О. Сутність і структура інтелектуального капіталу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2016. № 851. С. 82–93.

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

9. Нагорняк Г. С. Дослідження впливу інтелектуального капіталу на соціально-економічний розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств у контексті його створення та використання. *Review of Transport Economics and Management*. 2021. № 5(21). С. 45–58.

10. Партин Г. О., Загородній А. Г. Інтелектуальний капітал суб'єкта господарювання: сутність, складники, методи оцінювання. *Науковий вісник*

Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2022. Вип. 45. – С. 30–41.

11. Sveiby K.-E. The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*. 1997. Vol. 2, No. 1. P. 73–97.

12. Assessment of the impact of the war on micro, small and medium enterprises in Ukraine. United Nations Development Programme. Kyiv, 2024. 72 p.

13. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises in Ukraine. Summary Report. UNDP, 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine. (дата звернення: 22.11.2025).

14. Tsymbala A. Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses amid the War: Challenges, Policy, and the Future. VoxUkraine, 29.10.2025. URL: https://voxukraine.org. (дата звернення: 22.11.2025).

15. Ареф'єв С., Лелеченко А. П., Ареф'єва О., Пілецька С. Т. Інтелектуальний капітал і його значення для забезпечення економічної стабільності та національної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 208–214. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-3-36.

16. Abdalatif O. A. A., Yamin M. A. Y. Does Intellectual Capital Boost Firm Resilience Capability? Conceptualizing Logistic Service Quality as a Moderating Factor Between Resilience Capability and Firm Performance. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 17. 7948. DOI: 10.3390/su17177948.

17. How does intellectual capital affect MSME business resilience during the COVID-19 pandemic? *Proceedings of the International Halal Science and Technology Conference*. 2022.

18. Shela V., Ramayah T., Hazlina A. N. Human capital and organisational resilience in the context of manufacturing: a systematic literature review. *Journal of Intellectual Capital*. 2021. Vol. 24, No. 2. P. 535–559.

19. Шавкун І. Г. Управління інтелектуальним капіталом підприємства : навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 236 с.

20. Labour Resources for Ukraine's Post-War Recovery: Current State, Problems, Solutions. Analytical Report. Kyiv: Razumkov Centre, 2024. 72 p.

21. Як людський капітал сприятиме повоєнному відновленню України. Аналітичний огляд. Nakypilo. 27.01.2024. URL: https://nakypilo.ua. (дата звернення: 22.11.2025).

22. Luhova V., Makov B. Human capital use in the post-war reconstruction of Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. No. 4. P. 46–50. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-4-7.

23. Sundac D., Fatur Krmpotić I. Measurement and management of intellectual capital. *Tourism and Hospitality Management*. 2009. Vol. 15, No. 2. P. 279–290.

24. Intellectual Capital Measurement. *Measuring and Reporting Intellectual Capital*. IGI Global, 2019. URL: https://www.igi-global.com. (дата звернення: 22.11.2025).

25. Luu N. The case for measuring and reporting intellectual capital. NEBic, 2001. 32 p.

26. Svanadze S. Measurement of intellectual capital by market and accounting indicators. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 2017. Vol. 5, No. 2. P. 106–115.

27. Abeysekera I. Intellectual Accounting Scorecard – Measuring and Reporting Intellectual Capital. *The Journal of American Academy of Business*. 2003. Vol. 3, No. 1–2. P. 422–427.

28. Pulic A. VAIC™ – an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*. 2000. Vol. 20, No. 5–7. P. 702–714.

29. de Faria V. F. et al. Value Added Intellectual Coefficient (VAIC): a critical analysis. *Revista Contabilidade & Finanças*. 2021. Vol. 32, No. 86. P. 18–33.

30. Коритько Т. Ю., Бриль І. В. Інтелектуальний капітал підприємства та його оцінка в умовах цифровізації. *Економіка промисловості*. 2021. № 1(93). С. 79–99.

31. Фоміна О., Семенова С. Оцінка інтелектуального капіталу в рамках цифрової стратегії ЄС. *Scientia fructuosa*. 2025. Вип. 160, № 2. С. 60–77. DOI: 10.31617/1.2025(160)08.

32. Чернявський І. Панорама критеріїв та індикаторів розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. № 1. С. 45–55.

33. Сай Л., Поріцький Ю. Адміністрування інтелектуального капіталу підприємства. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 128–131. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-6-21.

34. Ramanauskaitė A., Rudžionienė K. Intellectual capital valuation: methods and their classification. *Ekonomika.* 2013. Vol. 92, No. 2. P. 79–92.

35. Jurczak J. Intellectual Capital Measurement Methods. *Economics and Organization of Enterprise*. 2008. No. 1. P. 37–45.

36. Babai F. Intellectual Capital Measuring and Reporting Models. *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*. 2016. Vol. 85, No. 1. P. 57–77.

37. Ståhle P., Ståhle S., Aho S. Value added intellectual coefficient (VAIC): a critical analysis. *Journal of Intellectual Capital*. 2011. Vol. 12, No. 4. P. 531–551.

38. Polcyn J. Determining Value Added Intellectual Capital (VAIC) Using the Method of Least Squares. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 6. 3672.

39. Небава М. Методи вимірювання інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 54. С. 101–108.

40. Perchuk O., Yosypenko O. Methods of financial valuation of intellectual assets of an enterprise and peculiarities of their reflection in accounting. *University Economic Bulletin*. 2024. Vol. 19, No. 2. P. 95–103.

41. Kharkovyna O. Functional role of intellectual capital in the innovation economy. *Visnyk of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*. 2024. No. 4. P. 49–56.

42. Yuan B., Xia H., Guo C. An evaluation index system for intellectual capital evaluation based on machine learning. *Alexandria Engineering Journal*. 2021. Vol. 60, No. 2. P. 1519–1524.

43. Liu C., Liao Q., Gao W. et al. Intellectual Capital Evaluation Index Based on a Hybrid Multi-Criteria Decision-Making Technique. *Mathematics.* 2024. Vol. 12, No. 9. 1323.

44. Karagiannis R. Constructing composite indicators with Shannon entropy. *Social Science Research*. 2020. Vol. 85. 102352.

45. Libório M. P., Antunes C. H., Brito P. The use of information entropy and expert opinion in composite indicators construction. *Entropy*. 2024. Vol. 26, No. 2. 143.

46. Skhvediani A., Chugaiev O., Tsyplakov A. The Impact of Intellectual Capital on the Firm Performance of Russian Manufacturing Companies. *Risks*. 2023. Vol. 11, No. 4. P. 1–20.

47. Joshi N., Sharma P. Modelling the Impact of Intellectual Capital on Financial Performance of IT Firms in India. *Intellectual Economics*. 2024. Vol. 18, No. 1. P. 17–34.

48. Dancaková D., Gavurova B., Durana P. The Impact of Value-Added Intellectual Capital on Financial Performance in European Companies. *Risks*. 2024. Vol. 12, No. 10. 151.