

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання
Форма навчання заочна
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
«17» листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління інтелектуальним потенціалом фармацевтичного
підприємства в умовах постіндустріальної економіки»
(за матеріалами Публічного акціонерного товариства «Стома»)

**зі спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування», ступеня вищої освіти «магістр»**

Виконавець роботи Березка Анна Віталіївна

Науковий керівник к.е.н., доцент Гусаковська Тетяна Олександрівна

Рецензент _____

Полтава 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління інтелектуальним потенціалом фармацевтичного підприємства в умовах постіндустріальної економіки	6
1.1. Сутність та структура інтелектуального потенціалу підприємства	6
1.2. Особливості управління інтелектуальним потенціалом фармацевтичного підприємства в умовах постіндустріальної економіки	16
Розділ 2. Дослідження процесу управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома».....	27
2.1. Управлінська діагностика ПАТ «Стома» як соціально-економічної системи	27
2.2. Аналіз стану управління інтелектуальним потенціалом у ПАТ «Стома»....	50
Розділ 3. Напрями підвищення ефективності процесу управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома»	62
3.1. Формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома» в умовах постіндустріальної економіки	62
3.2. Розробка організаційно-методичного забезпечення реалізації стратегії управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома».....	71
Висновки.....	79
Список використаних інформаційних джерел.....	82
Додатки	89

ВСТУП

У сучасних умовах постіндустріальної економіки ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств стає не лише наявність матеріальних чи фінансових ресурсів, а насамперед рівень розвитку їхнього інтелектуального потенціалу - сукупності знань, компетенцій, творчих здібностей і управлінських рішень, що формують інноваційний розвиток компанії. Особливої значущості ця проблема набуває у фармацевтичній галузі, яка є однією з найбільш наукоємних і динамічних сфер світової економіки. Потреба у швидкому впровадженні нових лікарських засобів, цифрових технологій, стандартизованих процедур якості та ефективного використання людського капіталу вимагає нових підходів до управління знаннями та інтелектуальними ресурсами.

Для українських фармацевтичних підприємств питання управління інтелектуальним потенціалом набуває особливої ваги у зв'язку з інтеграцією у європейський ринок, необхідністю відповідності стандартам GMP, посиленням конкуренції з міжнародними корпораціями та зростанням ролі інноваційних і цифрових рішень у виробництві й маркетингу. Ефективне управління інтелектуальним потенціалом дозволяє підвищити продуктивність персоналу, оптимізувати процеси розроблення нових препаратів, удосконалити організаційну структуру та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах швидких технологічних змін.

Таким чином, дослідження теоретичних і практичних аспектів управління інтелектуальним потенціалом фармацевтичного підприємства в умовах постіндустріальної економіки є актуальним і своєчасним, оскільки спрямоване на вирішення важливих завдань підвищення конкурентоспроможності галузі, зміцнення її інноваційного потенціалу та сприяння сталому економічному розвитку України.

Зміст інтелектуального потенціалу, його структура, методи оцінювання та управління досліджувались у працях таких науковців як М. Небава, О. Небава, Т. Гусаковська, Т. Носова, Г. Островська, П. Перерва, Л. Марчук, О. Собко, С. Стахурська, С. Філіппова, Л. Холявка, Т. Шкода, О. Яворська, та інші.

Однак незважаючи на значний інтерес з боку науковців та практиків до проблеми формування, використання та розвитку інтелектуального потенціалу, ця проблема потребує подальшого дослідження. Актуальність зазначеної проблеми, зважаючи на важливість інтелектуального капіталу для розвитку підприємства в умовах постіндустріальної економіки, не викликає сумніву.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та практичних аспектів управління інтелектуальним потенціалом фармацевтичного підприємства в умовах постіндустріальної економіки.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

визначити сутність та структуру інтелектуального потенціалу підприємства;

розкрити особливості управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах постіндустріальної економіки;

провести управлінську діагностику ПАТ «Стома» як соціально-економічної системи;

здійснити аналіз стану управління інтелектуальним потенціалом у ПАТ «Стома»;

сформувати стратегію управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома» в умовах постіндустріальної економіки;

розробити організаційно-методичне забезпечення реалізації стратегії управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома».

Об'єктом дослідження є процес управління інтелектуальним потенціалом фармацевтичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома» в умовах постіндустріальної економіки.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи виступили такі джерела: закони та інші нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері охорони здоров'я та фармацевтичного виробництва; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління інтелектуальним

потенціалом, людськими ресурсами, інноваціями та розвитком економіки знань; матеріали статистичної, фінансової та управлінської звітності фармацевтичного підприємства ПАТ «Стома».

Теоретико-методологічну базу дослідження становили загальнонаукові методи пізнання - діалектичний, системно-структурний, економіко-математичний, графічний, аналітичний, а також спеціальні методи економічних досліджень. Так, історико-логічний метод застосовувався при дослідженні еволюції поняття «інтелектуальний потенціал» і підходів до його управління; методи аналізу та синтезу - для виявлення взаємозв'язків між складовими інтелектуального потенціалу та формування його як системного об'єкта управління; метод порівняння - для оцінки ефективності управління інтелектуальними ресурсами підприємства у динаміці; економіко-статистичні методи - для кількісного аналізу показників розвитку інформаційного потенціалу.

Теоретичне значення магістерської роботи полягає в узагальненні та розвитку наукових підходів до розуміння сутності, структури й особливостей управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах постіндустріальної економіки, а також у розробленні методичних положень щодо удосконалення процесу управління ним.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома» з метою забезпечення його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Результати дослідження було оприлюднено на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу», Одеса, 14 листопада 2025 р.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг роботи – 88 сторінок. Робота містить 10 рисунків, 19 таблиць, 4 додатки та перелік літератури з 57 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність та структура інтелектуального потенціалу підприємства

В умовах переходу до постіндустріальної економіки головним чинником конкурентоспроможності підприємства стають не матеріальні ресурси, а знання, інновації та здатність ефективно ними управляти. Саме тому зростає значення дослідження сутності інтелектуального потенціалу як базової складової стратегічного розвитку суб'єктів господарювання.

Інтелектуальний потенціал відображає сукупність знань, навичок, досвіду, творчих здібностей і організаційних ресурсів, які можуть бути використані для створення інноваційної продукції та забезпечення стійких конкурентних переваг. Його дослідження дає змогу визначити реальні можливості підприємства щодо генерування нових ідей, впровадження технологічних рішень і підвищення ефективності управління.

З огляду на сучасні тенденції цифровізації та глобалізації ринків, інтелектуальний потенціал стає основою адаптації підприємства до швидкоплинного зовнішнього середовища. Саме він визначає здатність організації своєчасно реагувати на технологічні виклики, інтегрувати інноваційні рішення у виробничі процеси та формувати стійкі зв'язки з партнерами і споживачами. Підприємства, які ефективно управляють власним інтелектуальним потенціалом, демонструють вищий рівень інноваційності, гнучкості та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Крім того, інтелектуальний потенціал відіграє ключову роль у формуванні соціально-економічного розвитку підприємства, адже саме він створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів і зростання вартості нематеріальних активів. Його ефективне використання сприяє зміцненню репутаційного капіталу, розвитку корпоративної культури знань та залученню висококваліфікованих фахівців. У цьому контексті управління інтелектуальним потенціалом розглядається як

стратегічний напрям діяльності підприємства, що забезпечує довгострокову стабільність і інноваційний поступ в умовах постіндустріальної економіки.

Оскільки дослідження інтелектуального потенціалу, а саме його формуванню та реалізації на підприємстві є досить актуальним сьогодні, це викликало значний інтерес науковців і практиків управління як на теренах України, так і за кордоном. При цьому різні дослідники розглядають поняття інтелектуального потенціалу з різних точок зору. В табл. 1.1 наведено визначення поняття «інтелектуальний потенціал» у працях дослідників.

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «інтелектуальний потенціал підприємства» у
працях сучасних дослідників**

Автор	Визначення
Холявка Л. Ю. [33]	Інтелектуальний потенціал розглядається як сукупність принципів, що забезпечують формування і використання знань, навичок, компетенцій підприємства.
Філіппова С. В., Ковтуненко К.В. [31]	Інтелектуальний потенціал трактують як ключовий чинник, що забезпечує формування інтелектуального капіталу підприємства.
Нагорняк Г.С., Хануфф К.Є. [48]	Інтелектуальний капітал (та потенціал) розглядаються в контексті цифровізації й підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України.
Яворська О. [56]	Знання як доповнювальна складова інтелектуального капіталу підприємства в цифрову епоху.
Небава М. І., Небава О. М. [19]	Інтелектуальний потенціал розглядається як категорія, що забезпечує конкурентний стан підприємства.
Носова Т.І. [21]	Інтелектуальний потенціал - це категорія, що охоплює знання, компетенції, здібності, інтелектуальні ресурси, які підприємство може використовувати для досягнення стратегічних цілей.
Островська Г.Й. [23]	«Інтелектуальний потенціал промислового підприємства - ресурс розвитку, базовий для формування культури знань і впровадження інновацій».
Шкода Т., Теплюк М., Сагайдак М. [52]	Інтелектуальний потенціал - комплекс процесів управління інтелектуальними ресурсами, що створює стратегічні партнерства на перетині бізнес-наука-освіта.
Собко О., Стахурська С. [29]	«Інтелектуальний потенціал підприємства - можливість створювати інтелектуальну додану вартість через управління інтелектуальним капіталом в умовах змін»
Перерва П. Г., Марчук Л.С. [24]	«Інтелектуальний потенціал підприємства - це економічна категорія, яка складається з науки, освіти, інновацій, технологій, ідей та всіх видів інтелектуальної діяльності, при цьому здатна до створення, використання, впровадження та розвитку інноваційних продуктів і технологій шляхом перетворення знань, навичок, проектів та набутого досвіду»

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «інтелектуальний потенціал підприємства» показує, що ця економічна категорія має багатовимірний характер і поєднує у собі як ресурсну, так і процесну складові.

Більшість дослідників (Т. Носова, Г. Островська, П. Перерва, Л. Марчук) розглядають інтелектуальний потенціал як сукупність знань, навичок, компетенцій, ідей, технологій та інновацій, що формують основу розвитку підприємства в умовах постіндустріальної економіки. Такий підхід підкреслює його ресурсну сутність і визначає потенціал як джерело створення нової вартості.

Інша група авторів (С. Філіппова, К. Ковтуненко, О. Собко, С. Стахурська) трактують інтелектуальний потенціал як чинник формування інтелектуального капіталу, наголошуючи на зв'язку між наявними знаннями й можливістю їх ефективного використання для досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей підхід розкриває динамічний, управлінський аспект потенціалу.

Дослідники нової генерації (Г. Нагорняк, К. Хануфф, О. Яворська, М. Небава, О. Небава, Т. Шкода та ін.) акцентують увагу на цифровізації, інноваційності та конкурентоспроможності, розглядаючи інтелектуальний потенціал як базу для цифрової трансформації бізнесу, створення партнерств у системі бізнес–наука–освіта та підвищення адаптивності підприємства до глобальних змін.

Отже, узагальнюючи розглянуті підходи, можна зробити висновок, що інтелектуальний потенціал підприємства - це інтегрована сукупність знань, компетенцій, досвіду, технологій та організаційних можливостей, які забезпечують здатність підприємства до створення, накопичення та ефективного використання інтелектуальних ресурсів з метою досягнення інноваційного розвитку та сталих конкурентних переваг.

Тобто можна стверджувати, що інтелектуальний потенціал підприємства є складною багаторівневою економічною категорією, яка поєднує в собі властивості ресурсу, процесу та результату. Його сутність розкривається через три ключові аспекти - ресурсний, динамічний та результативний, що взаємно пов'язані між собою та формують цілісну систему розвитку підприємства.

Ресурсний аспект відображає наявність у підприємства сукупності інтелектуальних ресурсів - знань, навичок, компетенцій персоналу, інформаційних баз, інноваційних технологій, наукових розробок і організаційних структур. Саме ці елементи становлять основу інтелектуального потенціалу, формуючи інтелектуальне середовище підприємства, у межах якого здійснюється створення нової вартості.

Динамічний аспект підкреслює здатність підприємства не лише володіти певним набором знань та технологій, а й постійно їх оновлювати, розвивати, інтегрувати у виробничі процеси. Інтелектуальний потенціал у цьому розумінні - це не статична величина, а активний процес безперервного навчання, обміну досвідом, генерування інноваційних ідей, що забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. У постіндустріальній економіці ця здатність до самооновлення є ключовою передумовою сталого розвитку.

Результативний аспект характеризує рівень реалізації інтелектуального потенціалу в практичній діяльності підприємства. Він проявляється у створенні нових продуктів, технологій, управлінських рішень, зростанні конкурентоспроможності та формуванні доданої вартості. Іншими словами, результативність відображає ступінь перетворення знань і творчих ідей у конкретні економічні результати, які зміцнюють позиції підприємства на ринку.

Таким чином, інтелектуальний потенціал підприємства доцільно розглядати як інтегровану характеристику здатності підприємства генерувати, накопичувати, розвивати та ефективно використовувати інтелектуальні ресурси, що забезпечує його інноваційний розвиток і стратегічну конкурентну перевагу в умовах постіндустріальної економіки.

У науковій літературі відсутня єдина позиція щодо визначення структури інтелектуального потенціалу підприємства. Різні дослідники пропонують власне бачення його складових, виходячи з методологічних підходів, цілей дослідження та галузевої специфіки. Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити кілька основних напрямів у трактуванні структури інтелектуального потенціалу: ресурсний, функціональний, системно-структурний, компетентнісний, процесний та капітальний.

Ресурсний підхід базується на уявленні про інтелектуальний потенціал як сукупність інтелектуальних ресурсів підприємства, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Його структура охоплює людський, інформаційно-технологічний, організаційний та клієнтський потенціали. Такий підхід зручний для практичного використання та кількісної оцінки, проте він має статичний характер і не враховує динаміку розвитку знань та компетенцій.

Функціональний підхід зосереджується на ролі, яку виконують інтелектуальні ресурси у забезпеченні діяльності підприємства. Інтелектуальний потенціал тут трактується як здатність системи виконувати інноваційні, інформаційні, управлінські та творчі функції. Структура потенціалу розглядається крізь призму когнітивної, інноваційної, комунікаційної та організаційної функцій. Цей підхід є більш гнучким і динамічним, однак важко піддається кількісному вимірюванню.

Системно-структурний підхід розглядає інтелектуальний потенціал як цілісну систему взаємопов'язаних підсистем, взаємодія яких створює синергетичний ефект. У межах цього підходу виділяють людську, технологічну, організаційну та інтелектуально-вартісну підсистеми. Такий підхід забезпечує комплексність і системність аналізу, проте потребує значного обсягу інформації для побудови повної моделі взаємозв'язків.

Компетентнісний підхід акцентує увагу на знаннях, вміннях і навичках працівників, тобто на компетенціях персоналу, які визначають рівень розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Основними складовими тут є професійні, когнітивні, соціальні та мотиваційні компетенції. Цей підхід відображає людський фактор як ключовий елемент розвитку підприємства, однак складно піддається об'єктивній оцінці через якісний характер компетенцій.

Процесний підхід трактує інтелектуальний потенціал як процес створення, накопичення, передачі та використання знань. Він охоплює етапи формування знань, їх збереження, передачі та практичного застосування. Такий підхід дозволяє розкрити динамічну природу інтелектуального потенціалу, проте вимагає систематичного моніторингу процесів управління знаннями.

Капітальний або вартісно-орієнтований підхід визначає інтелектуальний потенціал як основу формування інтелектуального капіталу підприємства, складовими якого є людський, структурний, клієнтський та інноваційний капітал. Основною перевагою цього підходу є можливість економічної оцінки інтелектуальних активів, однак не всі складові потенціалу можуть бути виражені у вартісних показниках.

Основні підходи до визначення структури інтелектуального потенціалу підприємства узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення структури інтелектуального потенціалу підприємства

Підхід	Сутність	Основні складові	Представники	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5	6
Ресурсний	Інтелектуальний потенціал розглядається як сукупність інтелектуальних ресурсів, які може використовувати підприємство для досягнення стратегічних цілей.	Людський, інформаційно-технологічний, організаційний, клієнтський потенціали.	Л. Холявка, П. Перерва, Л. Марчук, Т. Носова.	Дає змогу чітко структурувати елементи потенціалу, зручний для кількісного аналізу.	Статичність; не враховує розвиток і взаємодію ресурсів.
Функціональний	Акцент на функціях, які виконують інтелектуальні ресурси у забезпеченні діяльності підприємства.	Когнітивна, інноваційна, комунікаційна, організаційна функції.	О. Собко, С. Стахурська, Т. Шкода.	Відображає динаміку та роль знань у створенні вартості.	Складність кількісного вимірювання функцій.
Системно-структурний	Інтелектуальний потенціал - це система взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують розвиток підприємства.	Людська, технологічна, організаційна, інформаційна, інноваційна підсистеми.	С. Філіппова, К. Ковтуненко, Г. Островська, М. Небава.	Комплексність, системність, урахування взаємозв'язків.	Потребує великого обсягу даних для аналітичного опису.
Компетентнісний	Ґрунтується на компетенціях персоналу як головній складовій інтелектуального потенціалу.	Професійні, когнітивні, соціальні, мотиваційні компетенції.	О. Яворська, О. Швиданенко, Т. Бойко.	Орієнтація на людський капітал, розвиток персоналу.	Труднощі у кількісній оцінці компетенцій.

1	2	3	4	5	6
Процесний	Інтелектуальний потенціал - це процес створення, збереження, передачі та використання знань.	Формування, накопичення, передача, використання знань.	Т. Шкода, М. Теплюк, М. Сагайдак, OECD.	Відображає динамічний характер розвитку знань.	Складність моніторингу та вимірювання процесів.
Капітальний (вартісно-орієнтований)	Інтелектуальний потенціал виступає основою формування інтелектуального капіталу підприємства.	Людський, структурний, клієнтський, інноваційний капітали.	Е. Брукінг, Л. Едвінсон, М. Мелоун.	Можливість економічної оцінки інтелектуальних активів.	Не всі елементи піддаються вартісному вимірюванню.

Джерело: узагальнено авторами на основі [19, 21, 23,24, 31,33, 48,52]

Узагальнюючи подані підходи, можна зазначити, що структура інтелектуального потенціалу підприємства має багатовимірний і системний характер. Кожен із підходів робить власний акцент: ресурсний - на матеріальних і нематеріальних активах; функціональний - на ролі та призначенні інтелектуальних елементів; компетентнісний - на людському факторі; процесний - на динаміці створення та використання знань; капітальний - на вартісному вимірі інтелектуальних активів. Найбільш універсальним є системно-структурний підхід, який дозволяє інтегрувати переваги інших підходів, забезпечуючи цілісність і глибину аналізу. Таким чином, інтелектуальний потенціал підприємства доцільно розглядати як комплексну систему взаємодіючих ресурсів, компетенцій і процесів, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг у постіндустріальній економіці.

Оскільки системно-структурний підхід, на наш погляд, найбільш повно інтегрує основні переваги інших підходів, розглянемо складові інтелектуального потенціалу з позиції саме цього підходу.

Системно-структурний підхід до визначення структури інтелектуального потенціалу підприємства ґрунтується на уявленні про інтелектуальний потенціал як цілісну, багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, які формують, накопичують і реалізують інтелектуальні ресурси підприємства. Кожна складова системи має власне функціональне призначення, однак справжню ефективність вони набувають лише у взаємодії, створюючи синергійний ефект розвитку. На

відміну від ресурсного або компетентнісного підходів, системно-структурний підхід не обмежується простим переліком ресурсів чи компетенцій, а розглядає інтелектуальний потенціал як динамічну систему, що постійно розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Основними складовими інтелектуального потенціалу в межах цього підходу є людська, організаційна, інформаційно-технологічна, інноваційна та клієнтська (комунікаційна) підсистеми табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні складові інтелектуального потенціалу підприємства в межах системно-структурного підходу

Складова інтелектуального потенціалу	Зміст	Основні елементи	Функціональне призначення
1	2	3	4
Людська	Центральний елемент системи, що охоплює знання, досвід, інтелектуальні здібності та креативність персоналу.	Освіта, кваліфікація, професійні та когнітивні компетенції, мотивація, здатність до навчання.	Забезпечення здатності підприємства до навчання, інноваційного розвитку та адаптації до змін.
Організаційна	Відображає систему управління, корпоративну культуру та внутрішні комунікації, що створюють умови для ефективного використання знань.	Організаційна структура, система мотивації, корпоративна культура, управління знаннями.	Узгодження взаємодії всіх підсистем, підтримка ефективних управлінських процесів.
Інформаційно-технологічна	Охоплює технологічні та інформаційні ресурси, які забезпечують накопичення, передачу й обробку знань.	Бази даних, інформаційні системи, ІТ-інфраструктура, програмне забезпечення, захист інформації.	Підвищення ефективності управління знаннями та цифрова підтримка інноваційних процесів.
Інноваційна	Характеризує здатність підприємства створювати, впроваджувати й комерціалізувати нові ідеї, продукти та технології.	НДДКР, патенти, винаходи, технологічні новації, інноваційні проекти.	Перетворення знань у нові продукти, послуги чи процеси; забезпечення конкурентних переваг.

1	2	3	4
Клієнтська (комунікаційна)	Відображає зовнішні зв'язки підприємства з партнерами, споживачами, науковими установами та суспільством.	Ділова репутація, бренд, партнерські мережі, рівень довіри споживачів.	Забезпечення комерціалізації знань, формування позитивного іміджу та стабільних ринкових позицій.

Джерело: узагальнено авторами на основі [10,21, 23,24, 31, 48,52]

Людська складова є центральним елементом системи, оскільки саме працівники є носіями знань, досвіду, творчості та інтелектуальної ініціативи. Вона охоплює освітній рівень і кваліфікацію персоналу, професійні та когнітивні компетенції, мотивацію до розвитку, креативність, готовність до змін і здатність до командної взаємодії. Саме людський потенціал визначає загальну спроможність підприємства до навчання, адаптації й інноваційного оновлення.

Організаційна складова відображає здатність підприємства створювати умови для ефективної реалізації людського та інноваційного потенціалу. Її елементами є організаційна структура управління, система комунікацій і корпоративна культура, мотиваційні механізми, стиль керівництва та система управління знаннями. Вона забезпечує узгодженість дій усіх підсистем, формує сприятливий клімат для розвитку інновацій і поширення знань у межах підприємства.

Інформаційно-технологічна складова охоплює технологічні, інформаційні та цифрові ресурси, що забезпечують створення, збереження й передачу знань. До неї належать бази даних, інформаційні системи, програмне забезпечення, технологічна інфраструктура, цифрові платформи для комунікації та управління знаннями, а також системи захисту інформації. У сучасних умовах цифрової трансформації саме ця складова є одним із ключових чинників підвищення ефективності управління інтелектуальним потенціалом.

Інноваційна складова визначає здатність підприємства генерувати, реалізовувати та комерціалізувати нові ідеї. До її основних елементів належать науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР), механізми впровадження інновацій у виробництво, здатність до адаптації технологічних

новацій, патенти, ноу-хау, винаходи та результати інтелектуальної діяльності. Ця складова є рушійною силою розвитку підприємства, перетворюючи потенціал знань на реальну конкурентну перевагу.

Клієнтська (комунікаційна) складова охоплює зовнішні зв'язки підприємства з партнерами, споживачами, науковими установами та іншими стейкхолдерами, що сприяють обміну знаннями і формуванню позитивного іміджу. До її елементів належать ділова репутація та бренд підприємства, партнерські мережі, довіра споживачів, рівень задоволення їхніх потреб і канали передачі знань та досвіду. Вона виступає своєрідним містком між внутрішніми інтелектуальними ресурсами та зовнішнім середовищем, забезпечуючи комерціалізацію знань і формування сталих конкурентних переваг.

Таким чином, системно-структурний підхід дозволяє розглядати інтелектуальний потенціал підприємства не як суму окремих елементів, а як інтегровану систему, у якій взаємодія складових забезпечує синергетичний ефект розвитку. Цей підхід поєднує сильні сторони ресурсного, компетентнісного та процесного підходів і створює науково-методичну основу для розроблення дієвих механізмів управління інтелектуальним потенціалом підприємства в умовах постіндустріальної економіки.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що інтелектуальний потенціал є однією з ключових економічних категорій сучасного підприємства, яка визначає його спроможність до інноваційного розвитку, конкурентної адаптації та стратегічного зростання. У постіндустріальній економіці саме інтелектуальний потенціал, а не матеріальні ресурси, стає рушійною силою ефективності та довгострокової стабільності бізнесу. Його сутність полягає в інтеграції знань, досвіду, компетенцій, інноваційних можливостей і організаційних ресурсів, які у взаємодії забезпечують створення нової вартості та розвиток інтелектуального капіталу.

Результати узагальнення наукових підходів свідчать, що дослідники по-різному інтерпретують сутність інтелектуального потенціалу залежно від теоретичної бази, цілей і предмета дослідження. Одні автори підкреслюють ресурсний характер потенціалу, розглядаючи його як сукупність знань, навичок

і компетенцій; інші акцентують на процесній або функціональній природі, визначаючи його як динамічну систему створення, накопичення та використання знань. Водночас сучасні підходи дедалі частіше інтегрують ці бачення, розглядаючи інтелектуальний потенціал у межах системно-структурної концепції, що дозволяє повніше відобразити взаємозв'язок між людським, організаційним, інформаційним, інноваційним і комунікаційним складниками.

Системно-структурний підхід, який було визначено як найбільш комплексний, дає змогу розглядати інтелектуальний потенціал підприємства як цілісну, динамічну систему, у якій взаємодія підсистем створює синергійний ефект розвитку. Він не лише дозволяє оцінити окремі елементи потенціалу, а й пояснює, яким чином відбувається їх взаємодія, узгодження та трансформація у процесі управління. У результаті формується цілісна модель, здатна адаптуватися до умов цифрової економіки та глобальної конкуренції, де саме ефективне використання інтелектуального потенціалу стає ключовою умовою успішності.

Таким чином, інтелектуальний потенціал виступає не лише економічною категорією, а й стратегічною концепцією розвитку підприємства. Його формування й ефективне управління є основою інноваційної діяльності, забезпечення конкурентних переваг та підвищення ринкової вартості компанії. Отже, подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на розробку методичних інструментів оцінювання, моніторингу та управління інтелектуальним потенціалом підприємств, що дозволить створити науково обґрунтовану базу для прийняття стратегічних управлінських рішень у сучасних умовах постіндустріальної економіки.

1.2. Особливості управління інтелектуальним потенціалом фармацевтичного підприємства в умовах постіндустріальної економіки

В умовах становлення постіндустріальної економіки, де головним чинником розвитку виступає знання, управління інтелектуальним потенціалом підприємства стає стратегічним пріоритетом його діяльності. Якщо у

традиційній економічній парадигмі ефективність бізнесу визначалась раціональним використанням матеріальних і фінансових ресурсів, то сьогодні ключову роль відіграють нематеріальні активи - знання, компетенції, інновації, творчі здібності персоналу, організаційна культура та інформаційні ресурси. Саме тому управління інтелектуальним потенціалом розглядається як процес цілеспрямованого формування, розвитку, використання та оновлення сукупності інтелектуальних ресурсів підприємства для досягнення його стратегічних цілей.

З економічної точки зору управління інтелектуальним потенціалом - це система дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування інтелектуальних ресурсів у межах підприємства з метою створення доданої вартості, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності. З управлінського погляду - це безперервний процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності персоналу й інтелектуальних процесів, що забезпечує розвиток інноваційної спроможності організації.

Управління інтелектуальним потенціалом є багатовимірним явищем, яке поєднує стратегічні, організаційні, кадрові, інформаційно-аналітичні та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Воно охоплює не лише управління знаннями, а й створення сприятливого середовища для розвитку креативності, обміну інформацією, формування інноваційної культури. Таким чином, управління інтелектуальним потенціалом - це комплексний управлінський процес, спрямований на забезпечення стійкого розвитку підприємства через ефективну взаємодію людських, організаційних, технологічних та інформаційних складових.

Метою управління інтелектуальним потенціалом є формування та забезпечення ефективного використання сукупності інтелектуальних ресурсів підприємства для досягнення його стратегічних, інноваційних і соціально-економічних цілей.

Кінцевою ціллю є перетворення знань, компетенцій та інновацій у конкретні конкурентні переваги, що забезпечують зростання ринкової вартості підприємства.

Основними завданнями управління інтелектуальним потенціалом є:

формування системи виявлення, оцінювання та розвитку інтелектуальних ресурсів підприємства;

розвиток професійних компетенцій персоналу та стимулювання інноваційної активності;

створення ефективних механізмів управління знаннями та обміну інформацією;

інтеграція результатів науково-дослідної, освітньої та виробничої діяльності;

підвищення ефективності використання інтелектуальних активів (патентів, технологій, баз даних, ноу-хау);

забезпечення сприятливого організаційного клімату для креативної діяльності та інновацій.

Управління інтелектуальним потенціалом ґрунтується на таких основних принципах (рис.1.1).

Застосування цих принципів забезпечує формування ефективної системи управління, здатної підтримувати інноваційний розвиток підприємства в умовах постіндустріальної економіки.

Управління інтелектуальним потенціалом є невід'ємною складовою системи стратегічного менеджменту підприємства, адже саме інтелектуальні ресурси формують основу для досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентоспроможності. Інтелектуальний потенціал визначає спроможність підприємства реалізовувати стратегії інноваційного розвитку, технологічного оновлення та виходу на нові ринки.

На стратегічному рівні управління інтелектуальним потенціалом виконує роль фундаменту для прийняття управлінських рішень. Розвиток компетенцій персоналу, створення ефективної системи управління знаннями, формування корпоративної культури інновацій - усе це безпосередньо впливає на успішність реалізації стратегії підприємства.



Рис. 1.1. Принципи управління інтелектуальним потенціалом підприємства
Джерело: узагальнено автором за [12, 23, 24, 15]

Таким чином, управління інтелектуальним потенціалом є інструментом реалізації стратегічних цілей через забезпечення відповідності між наявними ресурсами та потребами розвитку.

У свою чергу, стратегічний менеджмент створює рамкові умови для управління інтелектуальним потенціалом, визначаючи його пріоритети, орієнтири та ресурси. Цей взаємозв'язок має двосторонній характер: стратегія визначає напрям розвитку потенціалу, а потенціал - можливості реалізації стратегії.

У сучасних умовах цифровізації та глобальної конкуренції саме гнучке управління інтелектуальними ресурсами стає ключем до реалізації стратегій стійкого розвитку, диференціації та інноваційного лідерства.

Процес управління інтелектуальним потенціалом підприємства є циклічним і включає кілька взаємопов'язаних етапів (рис.1.2).

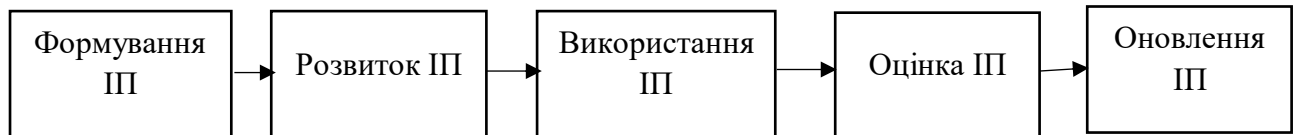


Рис. 1.2. Процес управління інтелектуальним потенціалом підприємства

Джерело: узагальнено автором за [12, 23, 24]

Формування інтелектуального потенціалу - виявлення, залучення та розвиток інтелектуальних ресурсів. На цьому етапі визначаються потреби підприємства у знаннях, компетенціях, технологіях; здійснюється добір персоналу, налагоджується співпраця з науковими центрами та навчальними установами.

Розвиток потенціалу - підвищення кваліфікації працівників, формування корпоративної культури знань, стимулювання творчої активності. Важливу роль відіграє навчання персоналу, участь у проєктах з інноваційного розвитку, розвиток лідерських якостей.

Використання потенціалу - практичне застосування набутих знань і навичок у виробничих та управлінських процесах. Це етап комерціалізації знань, упровадження інновацій, реалізації наукових розробок і створення нових продуктів.

Оцінювання інтелектуального потенціалу - визначення рівня його сформованості, ефективності використання та результативності для підприємства. Для цього застосовуються кількісні (економічні показники, продуктивність, патентна активність) і якісні (індекси знань, рівень інноваційності) методи оцінки.

Оновлення потенціалу - забезпечення безперервного розвитку через впровадження нових технологій, навчання персоналу, удосконалення системи управління знаннями. Цей етап сприяє підтриманню актуальності інтелектуальних ресурсів у динамічному середовищі.

Кожен із цих етапів є взаємопов'язаним і циклічно повторюється, формуючи механізм безперервного розвитку підприємства. Ефективність управління інтелектуальним потенціалом залежить від збалансованості між його формуванням, розвитком, використанням і оновленням.

Управління інтелектуальним потенціалом фармацевтичного підприємства являє собою цілісну систему, спрямовану на створення, розвиток, збереження та ефективне використання знань, компетенцій, досвіду й інноваційних ресурсів, які визначають конкурентоспроможність підприємства в умовах постіндустріальної економіки. Цей процес охоплює комплекс управлінських дій - від формування кадрового потенціалу та розвитку науково-дослідної діяльності до впровадження інновацій і комерціалізації результатів інтелектуальної праці. Особливістю управління інтелектуальним потенціалом є його системність: воно поєднує людські, організаційні, інформаційно-технологічні та інноваційні складові, які перебувають у постійній взаємодії та формують єдину динамічну структуру.

Основу системи управління інтелектуальним потенціалом становлять суб'єкти та об'єкти управління, методи, інструменти, ресурси й інформаційно-комунікаційна інфраструктура.

До суб'єктів управління належать керівники різних рівнів, менеджери з персоналу, керівники науково-дослідних підрозділів, маркетингових і виробничих відділів, а також спеціальні департаменти з управління знаннями чи інноваційною діяльністю. Вони відповідають за формування стратегії розвитку інтелектуального потенціалу, ухвалення управлінських рішень, створення сприятливих умов для інновацій та стимулювання креативної активності персоналу.

Об'єктами управління є знання, компетенції, досвід, технології, інформаційні ресурси, науково-дослідні розробки, інтелектуальна власність, організаційна культура та інноваційна спроможність підприємства.

Управління інтелектуальним потенціалом здійснюється за допомогою різних методів - адміністративних, економічних, соціально-психологічних та інноваційних. Адміністративні методи забезпечують регламентацію діяльності, визначають стандарти та правила взаємодії. Економічні методи включають систему матеріального стимулювання, оцінку ефективності знань і компетенцій, інвестиції в навчання й розвиток персоналу. Соціально-психологічні методи спрямовані на формування корпоративної культури, розвиток командної роботи та створення атмосфери довіри. Інноваційні методи передбачають упровадження сучасних технологій управління знаннями, цифрових платформ і засобів колективної роботи, що забезпечують оперативний обмін інформацією.

Особливе значення має організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним потенціалом, який інтегрує різні елементи системи та забезпечує її ефективне функціонування. Цей механізм включає планування розвитку інтелектуального потенціалу (оцінку потреб у знаннях і компетенціях, визначення пріоритетів навчання), організацію управлінських процесів (розподіл функцій між підрозділами, створення центрів компетенцій), мотивацію працівників до інноваційної діяльності, контроль і моніторинг результативності управління знаннями. Для фармацевтичних підприємств, де висока інноваційна активність і наукова складова є визначальними, особливо важливо забезпечити ефективну взаємодію наукових, технологічних і виробничих підрозділів. Саме тому управління інтелектуальним потенціалом у цій галузі має бути інтегрованим - поєднувати науку, дослідження, маркетинг і управління якістю в єдину систему.

Постіндустріальна економіка суттєво трансформує підходи до організації бізнесу, змінюючи акценти з матеріальних ресурсів на нематеріальні - знання, інформацію, інтелектуальний капітал і креативність персоналу. У цих умовах ключовим фактором економічного розвитку стає інтелектуальний потенціал, який визначає здатність підприємства створювати нові знання, технології,

інновації та ефективно інтегрувати їх у господарську діяльність. Особливо це стосується фармацевтичної галузі, яка вважається однією з найнаукоємніших сфер, де конкурентоспроможність безпосередньо залежить від рівня наукових досліджень, інноваційної активності та управління знаннями.

Основні риси постіндустріальної економіки та їх вплив на фармацевтичний бізнес полягають у зростанні ролі наукових знань, технологічних інновацій і цифрових рішень. Для постіндустріального суспільства характерними є: домінування сфери послуг, швидкий розвиток інформаційних технологій, підвищення значення інтелектуальної праці, скорочення життєвого циклу продуктів і постійне оновлення компетенцій працівників. Для фармацевтичного сектору це означає необхідність постійних інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, підвищення ролі знань у розробці нових лікарських засобів, а також зміщення фокусу управління з виробництва на управління знаннями, даними та інтелектуальними активами.

Сучасні фармацевтичні компанії стають не лише виробниками медикаментів, а й інформаційно-аналітичними центрами, що створюють бази знань, геномні банки, біоінформаційні системи та цифрові платформи для розробки нових препаратів.

Тенденції цифровізації, біотехнологічних інновацій і глобалізації ринку лікарських засобів радикально змінюють умови функціонування фармацевтичних підприємств. Цифровізація відкриває можливості для автоматизації процесів дослідження, розробки та клінічних випробувань, а також для ефективнішого управління знаннями. Використання штучного інтелекту, великих даних (Big Data), блокчейн-технологій і систем біоінформатики прискорює процеси відкриття нових лікарських сполук і оптимізує ланцюги постачання. Біотехнологічні інновації, у свою чергу, формують нові напрями розвитку фармацевтичної науки - персоналізовану медицину, генну терапію, біосиміляри та нанотехнології. Глобалізація ринку лікарських засобів створює додаткові виклики та можливості: зростає конкуренція, посилюються вимоги до якості, з'являються нові міжнародні стандарти (GMP, GCP, GDP), а також активізується трансфер технологій між країнами. У таких умовах ефективно

управління інтелектуальним потенціалом стає стратегічною необхідністю, оскільки воно забезпечує здатність підприємства до швидкої адаптації, інноваційності та інтеграції у глобальний науково-виробничий простір.

Зміна підходів до управління знаннями, інноваціями та людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації проявляється у переході від традиційних ієрархічних моделей до гнучких, мережових систем управління. Управління знаннями набуває стратегічного характеру - створюються бази знань, електронні архіви наукових розробок, внутрішні навчальні платформи та системи корпоративного навчання. Інноваційна діяльність стає інтегрованою у всі бізнес-процеси підприємства: від розробки ідей до їх реалізації та комерціалізації. Особливу увагу приділяють розвитку людського капіталу - формуванню компетенцій, необхідних для роботи з високими технологіями, аналітичними системами та міждисциплінарними знаннями. Замість традиційного підходу до управління кадрами формується концепція "управління талантами" (talent management), яка орієнтована на розвиток творчого потенціалу, мотивацію до самореалізації та інноваційного мислення. У фармацевтичних компаніях зростає роль міждисциплінарних команд, що поєднують фахівців у галузях біології, хімії, фармакології, інформаційних технологій і менеджменту.

Роль інтелектуального потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств у постіндустріальному середовищі стає визначальною. Інтелектуальний потенціал є основою формування інноваційного капіталу, який забезпечує створення нових лікарських засобів, удосконалення технологій виробництва, поліпшення якості продукції та оптимізацію управлінських процесів. Завдяки високому рівню інтелектуального потенціалу підприємство здатне не лише адаптуватися до ринкових змін, а й випереджати їх, формуючи нові стандарти галузі. У сучасних умовах знання, досвід і креативність персоналу перетворюються на головні джерела конкурентних переваг. Ті фармацевтичні компанії, які здатні ефективно управляти своїм інтелектуальним потенціалом, створюють сприятливе

середовище для інновацій, забезпечують стійке зростання та підвищують свою репутацію як на національному, так і на міжнародному ринку.

Отже, постіндустріальна економіка зумовлює перехід до нової парадигми управління, у центрі якої - інтелект, знання та інновації. Для фармацевтичних підприємств ефективне управління інтелектуальним потенціалом стає ключем до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, технологічного лідерства та соціальної відповідальності. У майбутньому саме підприємства з розвиненим інтелектуальним потенціалом здатні формувати нову якість життя суспільства, забезпечуючи прогрес у сфері охорони здоров'я та сталий розвиток економіки.

В умовах цифровізації фармацевтична галузь активно використовує інформаційно-технологічні інструменти управління знаннями. Це різноманітні системи управління знаннями (Knowledge Management Systems), ERP і CRM-системи, аналітичні платформи (Business Intelligence, Big Data), лабораторні інформаційні системи (LIMS) та інші цифрові рішення, що забезпечують збереження, обробку та передачу наукової інформації. Завдяки цьому фармацевтичні підприємства можуть здійснювати моніторинг наукових розробок, аналіз ефективності дослідницьких проєктів, а також координувати роботу науковців, виробничих команд і маркетологів. Інформаційно-технологічна складова управління інтелектуальним потенціалом створює умови для швидкого обміну знаннями, зниження витрат часу на розробку лікарських засобів і підвищення якості продукції.

Особливості управління інтелектуальним потенціалом у фармацевтичній галузі визначаються кількома ключовими факторами.

По-перше, фармацевтичне виробництво є однією з найбільш наукоємних сфер економіки, тому головним джерелом конкурентних переваг є наукові дослідження та інноваційні розробки.

По-друге, значна частина інтелектуального потенціалу зосереджена у сфері НДДКР (науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт), де створюються нові формули, технології виробництва, біотехнологічні рішення.

По-третє, управління інтелектуальними ресурсами у фармацевтичних компаніях тісно пов'язане з правовим захистом інтелектуальної власності - патентуванням, ліцензуванням і комерціалізацією розробок. Від ефективності цих процесів залежить стабільність позицій підприємства на ринку та його інвестиційна привабливість.

Крім того, специфіка фармацевтичного бізнесу зумовлює необхідність інтеграції інтелектуального потенціалу на рівні міжорганізаційної взаємодії. Це передбачає партнерство з університетами, науковими центрами, стартапами, а також участь у міжнародних дослідницьких програмах. Таке партнерство дозволяє прискорити процес створення інновацій, скоротити витрати на дослідження і розробку нових препаратів, а також забезпечити доступ до світових знань і технологій.

Отже, управління інтелектуальним потенціалом фармацевтичного підприємства є комплексним і багаторівневим процесом, який поєднує стратегічні, організаційні, технологічні та соціальні аспекти. Воно передбачає не лише накопичення знань, а й створення умов для їх ефективного використання, комерціалізації та перетворення на реальні конкурентні переваги. Саме від якості системи управління інтелектуальним потенціалом залежить здатність фармацевтичного підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, упроваджувати інновації, забезпечувати стійкий розвиток і займати лідируючі позиції на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «СТОМА»

2.1. Управлінська діагностика ПАТ «Стома» як соціально-економічної системи

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є Публічне акціонерне товариство «Стома».

АТ «Стома» - провідне українське підприємство у сфері виробництва стоматологічних матеріалів, штучних зубів та лікарських засобів, що має майже столітню історію розвитку. Засноване у 1929 році як «Харківський завод медичних пластмас та стоматологічних матеріалів», підприємство пройшло шлях від невеликого виробництва до одного з найбільших вітчизняних медико-фармацевтичних комплексів, який займає вагоме місце не лише на українському, а й на ринку інших країн.

Основним видом діяльності товариства є виробництво і реалізація фармацевтичних препаратів та стоматологічних матеріалів на підставі відповідних ліцензій: АТ «Стома» здійснює виробництво та реалізацію лікарських засобів у наступних формах: лікарські засоби у аерозолях; лікарські засоби у спреях; лікарські засоби у таблетках, лікарські засоби у формі розчину. На виробництво кожного препарату розроблено реєстраційне досьє / промисловий регламент. Дані документи узгоджуються з Держлікслужбою України. На підприємстві є досьє виробничих діляниць з виробництва лікарських засобів різних форм.

Стоматологічна продукція випускається наступних видів: зуби штучні пластмасові, пластмаси для ортопедичної стоматології, відтискні матеріали, промбірувальні матеріали, зуботехнічні воски, профілактичні та допоміжні матеріали.

Продукція товариства постачається в усі регіони України, а також відвантажується на експорт в такі країни як: Казахстан, Киргизія, Узбекистан,

Молдова, Литва, Естонія, Польща, Вірменія, Грузія, Азербайджан. Основними клієнтами товариства є вітчизняні та іноземні стоматологічні клініки. Каналами збуту є дистриб'юторська мережа.

На ринку України АТ «Стома» присутня в двох галузях, це фармацевтична галузь і стоматологічна. В стоматологічній галузі на ряду з вітчизняними і іноземними підприємствами, продукція яких за вмістом і призначенням співпадає з продукцією АТ «Стома», підприємство займає третю позицію на внутрішньому ринку України. В фармацевтичній галузі на ринку України продукція АТ «Стома» не має загальної позиції в рейтингу, так як кожний лікарський засіб має свій особистий рейтинг. Загальна позиція продукції на ринку від третьої до десятої в порівнянні з продукцією яка за вмістом і призначенням співпадає з продукцією АТ «Стома» і вироблена на вітчизняних підприємствах.

Обсяги та розподіл доходів товариства за видами діяльності представлені на діаграмі 2.1.

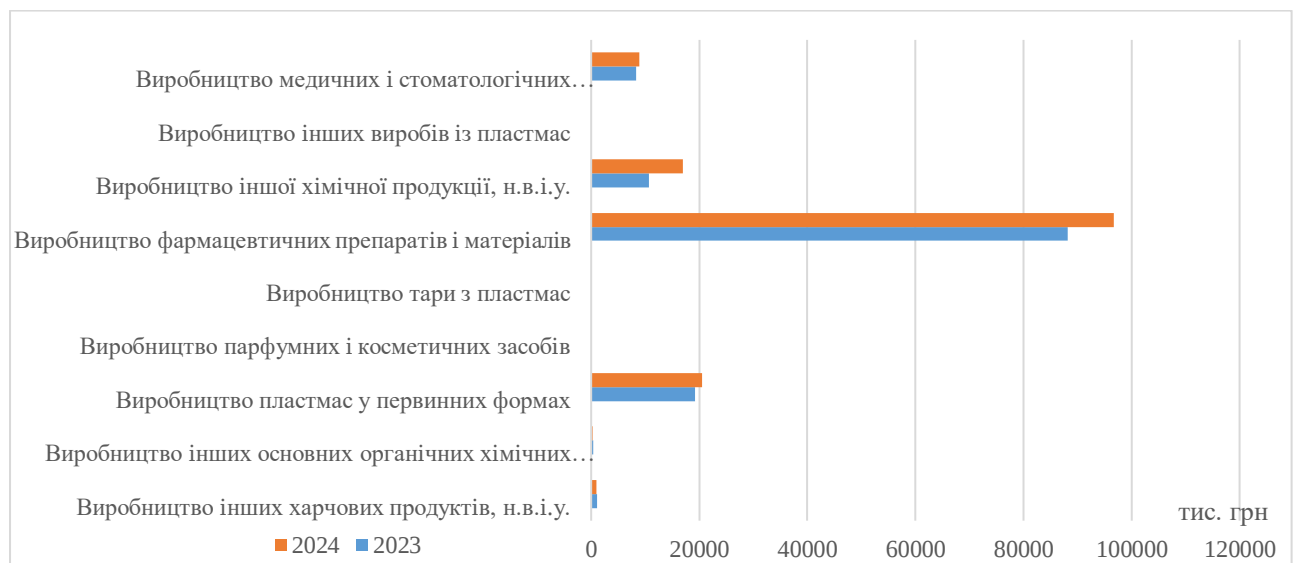


Рис. 2.1. Розподіл доходів АТ «Стома» за видами діяльності у 2023–2024рр.

Аналіз динаміки доходів АТ «Стома» за видами діяльності у 2023–2024 роках свідчить про позитивну тенденцію розвитку підприємства, зокрема у сфері фармацевтичного та хімічного виробництва, що підтверджує ефективність диверсифікованої структури виробництва.

Найбільшу частку в загальному доході підприємства традиційно займає виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів, яке забезпечує основу фінансової стабільності АТ «Стома». У 2024 році обсяг доходу за цим напрямом зріс із 88 243 тис. грн до 96 782,1 тис. грн, що становить збільшення на 9,7%. Зростання пояснюється підвищенням попиту на продукцію медичного та фармацевтичного призначення, модернізацією виробничих потужностей і розширенням ринків збуту, зокрема в країнах ЄС.

Суттєве підвищення доходів спостерігається також у напрямі виробництва іншої хімічної продукції (н.в.і.у.) - із 10 693 тис. грн у 2023 році до 16 962,7 тис. грн у 2024 році (зростання на 58,7%). Це свідчить про активізацію інноваційної діяльності підприємства, розробку нових видів продукції та розширення асортименту.

Виробництво пластмас у первинних формах також демонструє позитивну динаміку: зростання доходу з 19 175 тис. грн до 20 539,4 тис. грн (на 7,1%). Цей напрям є важливим допоміжним виробництвом, яке забезпечує підприємство власною сировиною для виготовлення стоматологічних матеріалів та інструментів, що підвищує рівень внутрішньої технологічної самодостатності.

Незначне збільшення доходів спостерігається у сфері виробництва медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів - з 8 332 тис. грн до 8 933,3 тис. грн (зростання на 7,2%). Це підтверджує стабільний попит на основну номенклатуру підприємства та ефективність маркетингових стратегій на ринку медичних виробів.

Водночас, деякі напрями діяльності зазнали незначного скорочення. Так, виробництво інших харчових продуктів зменшилося з 1 098 тис. грн до 996,5 тис. грн (-9,3%), а виробництво інших основних органічних хімічних речовин - із 370 тис. грн до 310,6 тис. грн (-16%). Зменшення обсягів у цих сегментах пояснюється їхньою другорядною роллю в загальній структурі виробництва та концентрацією ресурсів на стратегічно важливих напрямках фармацевтики та медичних матеріалів.

Новими для підприємства стали напрямки виробництва парфумних і косметичних засобів (15 тис. грн) та виробництва тари з пластмас (14 тис. грн),

які, хоча й мають незначну питому вагу, свідчать про спроби АТ «Стома» освоювати суміжні ринки та розширювати виробничу базу.

У цілому, результати 2024 року демонструють зміцнення позицій підприємства у фармацевтичному та хімічному сегментах, зростання диверсифікації продукції й підвищення технологічної гнучкості. Підприємство ефективно адаптується до викликів постіндустріальної економіки, розвиваючи інноваційні напрями та забезпечуючи стабільне нарощування доходів у ключових видах діяльності.

На діаграмі 2.2. представлено розподіл обсягів реалізації продукції компанії на зарубіжних ринках.

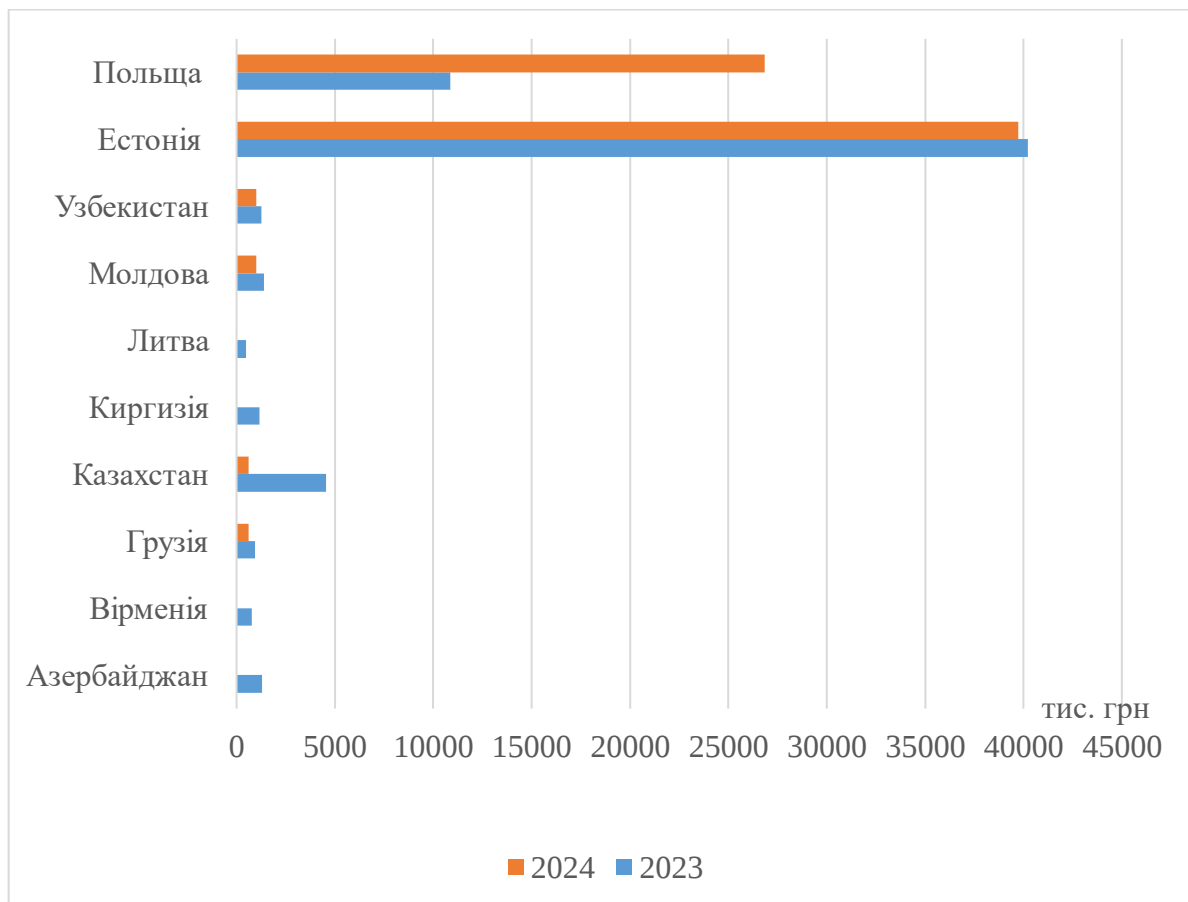


Рис. 2.1. Виручка від реалізації продукції АТ «Стома» на ринках країн у 2023-2024рр.

У 2023–2024 роках динаміка виручки АТ «Стома» за країнами експорту характеризується помітними змінами, що свідчать про перегрупування експортних пріоритетів та посилення залежності підприємства від ринків Європейського Союзу.

У 2024 році спостерігається суттєве скорочення обсягів продажів у більшості країн СНД та Балтії. Зокрема, поставки до Азербайджану, Вірменії, Киргизії та Литви були повністю припинені. Це є наслідком як зміни зовнішньоекономічної кон'юнктури, так і переорієнтації підприємства на більш прибуткові та стабільні ринки. Водночас у Грузії та Казахстані виручка суттєво скоротилася - відповідно з 948 до 610 тис. грн (зменшення на 35,7%) та з 4552 до 626 тис. грн (зниження на 86,3%). Таке падіння пов'язане з ускладненням логістики, конкуренцією з місцевими виробниками та зміною регуляторних вимог.

Помірне зниження зафіксовано також у Молдові (з 1395 до 1009 тис. грн, або на 27,6%) та в Узбекистані (з 1251 до 987 тис. грн, або на 21,1%). Ці ринки зберегли присутність продукції АТ «Стома», однак обсяги реалізації зменшилися, що свідчить про часткову втрату ринкових позицій.

На противагу цьому, ринки Європейського Союзу демонструють позитивну динаміку. Виручка від реалізації в Польщі зросла з 10 875 тис. грн у 2023 році до 26 837 тис. грн у 2024 році (збільшення на 146,8%), що свідчить про суттєве посилення позицій компанії на цьому ринку. Польща стає другим за значенням експортним напрямом після Естонії. Водночас в Естонії, яка залишається головним партнером АТ «Стома», виручка знизилася незначно - з 40 216 тис. грн до 39 747 тис. грн (-1,2%). Незважаючи на це, саме цей ринок забезпечує понад 55% загального обсягу експортної виручки підприємства у 2024 році.

Отже, загальна тенденція свідчить про згортання діяльності на ринках СНД та Кавказу й переорієнтацію на європейський напрям, передусім Польщу та Естонію. Це може бути зумовлено як політичними та економічними факторами, так і стратегічним прагненням підприємства до інтеграції у європейський фармацевтичний простір, який характеризується стабільнішими умовами співпраці, вищими стандартами якості та більшою платоспроможністю споживачів.

Разом з тим, зменшення кількості активних експортних напрямів свідчить про зниження диверсифікації збуту, що підвищує ризики залежності від окремих

ринків. Для подальшого розвитку АТ «Стома» доцільно зберігати баланс між розширенням присутності на ринках ЄС і підтриманням позицій у країнах СНД, забезпечуючи стабільне зростання експортної виручки та мінімізацію ризиків зовнішньої нестабільності.

Протягом своєї діяльності АТ «Стома» зарекомендувало себе як надійний партнер і виробник якісної продукції, що відповідає сучасним технологічним вимогам. Підприємство активно співпрацює з українськими та зарубіжними компаніями, забезпечуючи стабільну присутність своєї продукції на ринку.

Всі лікарські засоби, які виробляються АТ "СТОМА" проходять щільний контроль якості як сировини і матеріалів, які поступають на підприємство, так і в процесі виробництва здійснюється контроль якості лікарських засобів на всіх стадіях. На ринок споживача всі лікарські засоби виробництва АТ "СТОМА" поступають з відповідними сертифікатами якості. Якість продукції АТ «Стома» підтверджується сертифікатами відповідності Держстандарту України та міжнародним стандартам. Виробничі процеси організовано відповідно до міжнародних стандартів управління якістю - ДСТУ ISO 9001:2001 (ISO 9001:2000) та ДСТУ ISO 13485:2005 (ISO 13485:2003). Крім того, фармацевтичне виробництво підприємства здійснюється відповідно до вимог належної виробничої практики (Good Manufacturing Practice, GMP), що підтверджено відповідною ліцензією на виробництво лікарських засобів.

АТ «Стома» має сучасні виробничі потужності, оснащені технологічним обладнанням, що відповідає міжнародним стандартам, а також володіє високим кадровим потенціалом. Професійна команда підприємства складається з кваліфікованих фахівців, які поєднують багаторічний досвід і глибокі знання у галузі стоматології, хімічної технології, фармацевтики та інженерії.

Розвиток галузі виробництва стоматологічних матеріалів та медичних виробів на сьогодні дуже сповільнилась у зв'язку з воєнними діями на території України. За останній період в АТ «Стома» здійснюється виробництво стоматологічних матеріалів та медичних виробів, які були раніше розроблені та зареєстровані. На підприємстві впроваджуються заходи по зниженню витратних норм на сировину.

Серед ключових конкурентних переваг компанії можна виділити: ефективну систему управління якістю, розвинену структуру науково-технічної підтримки, гнучкість у виробничих процесах, а також довгострокові партнерські зв'язки з постачальниками та науковими установами. Завдяки цьому підприємство має можливість випускати широкий асортимент продукції високої якості, адаптований до потреб сучасного ринку та вимог міжнародних стандартів.

Основу системи управління ПАТ «Стома» складають такі органи управління (додаток А):

Загальні збори акціонерів - вищий орган управління, який представляє інтереси всіх власників акцій. До компетенції зборів належить затвердження стратегічних напрямів розвитку товариства, річних результатів діяльності, розподіл прибутку, внесення змін до статуту, обрання членів наглядової ради, затвердження зовнішнього аудитора тощо.

Загальні збори забезпечують реалізацію принципу демократичного корпоративного контролю - «одна акція, один голос».

Наглядова рада - ключовий орган корпоративного контролю, який здійснює загальний нагляд за діяльністю виконавчого органу, представляє інтереси акціонерів між загальними зборами та приймає рішення з питань, що не належать до компетенції зборів.

Вона затверджує стратегічні плани, політику управління ризиками, контролює дотримання корпоративних стандартів, розглядає інвестиційні та інноваційні програми.

Одноосібним виконавчим органом товариства є Генеральний директор. Генеральний директор здійснює управління поточною діяльністю товариства та вправі без довіреності діяти від імені товариства, в тому числі представляти його інтереси, вчиняти правочини від імені товариства, видавати накази, давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками товариства. Генеральний директор обирається Наглядовою радою. Строк, на який обирається Генеральний директор товариства встановлюється рішенням Наглядової ради

Товариства. Генеральним директором може бути будь-яка фізична особа, яка має повну дієздатність і не є членом Наглядової ради.

Ревізійна комісія - здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства, перевіряє достовірність звітності, правильність ведення обліку, дотримання фінансової дисципліни. Її діяльність спрямована на забезпечення прозорості фінансових потоків та запобігання зловживанням.

Корпоративний секретар - відповідає за комунікацію між органами управління, акціонерами та регуляторами, а також за дотримання корпоративних процедур. Це підсилює ефективність управління та репутаційну надійність компанії.

Ключовими принципами системи управління ПАТ «Стома» є:

відкритість і прозорість - регулярне оприлюднення фінансової та нефінансової звітності;

підзвітність і відповідальність - чіткий розподіл повноважень між органами управління;

захист прав акціонерів - забезпечення можливості впливати на діяльність товариства;

ефективність управління - спрямування рішень на досягнення стратегічних цілей і підвищення ринкової вартості компанії.

Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру (додаток А), яка є однією з найпоширеніших форм побудови системи управління на виробничих підприємствах, зокрема у фармацевтичній галузі. Така структура поєднує принципи єдиноначальності (лінійного управління) та функціональної спеціалізації, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між рівнями управління.

У межах цієї моделі управління кожен підрозділ АТ «Стома» має власну сферу компетенції: лінійні керівники відповідають за виконання виробничих завдань, організацію праці та дисципліну, тоді як функціональні служби (планово-економічний відділ, відділ маркетингу, відділ якості, бухгалтерія, відділ персоналу тощо) забезпечують методичне, технічне, аналітичне та інформаційне супроводження процесів. Такий поділ дає змогу поєднати

стратегічне керівництво з оперативним управлінням, що є важливим для підприємства з багатoproфiльною діяльністю, як-от виробництво фармацевтичних препаратів, стоматологічних матеріалів і хімічної продукції.

Перевагами лінійно-функціональної структури управління на підприємстві «Стома» є насамперед чіткість управлінських зв'язків і підпорядкованості, що забезпечує дисципліну, узгодженість дій і швидке прийняття рішень. Така структура сприяє спеціалізації персоналу, підвищує рівень професійної компетентності керівників функціональних служб, дозволяє більш ефективно використовувати кадровий потенціал і інтелектуальні ресурси підприємства. Крім того, вона створює умови для системного контролю якості продукції, що особливо важливо у фармацевтичному виробництві, де дотримання стандартів GMP і ISO є критичною вимогою.

Розглянемо більш детально основні економічні показники підприємства за останні три роки. Вихідні дані для аналізу наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники господарської діяльності ПАТ «Стома» у 2022-2024рр.

Показники	Рік			Відхилення 2024р. (+;-) від	
	2022	2023	2024	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	267 699	127 951	144 593	-123 106	16642
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	316	294	260	-56	-34
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	35963	38864	39912	3 949	1048
Матеріальні затрати, тис. грн.	73 657	71 162	83 564	9 907	12402
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	13998,5	15526	17003,5	3 005	1478
Амортизація, тис. грн.	3 162	2 880	3 471	309	591
Оборотні активи, тис. грн.	140 162	114 624	98 245	-41 917	-16379
Продуктивність праці, тис. грн.	847,15	435,21	556,13	-291	121

1	2	3	4	5	6
Матеріаловіддача, грн.	3,63	1,80	1,73	-1,9	-0,1
Фондовіддача основних засобів, грн.	19,12	8,24	8,50	-10,6	0,3
Фондоємність продукції, грн.	0,05	0,12	0,12	0,1	0,0

Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності АТ «СТОМА» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільну, але поступово відновлювальну тенденцію розвитку підприємства після значного скорочення обсягів діяльності у 2023 році.

Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році становив 267 699 тис. грн, однак у 2023 році скоротився більш ніж удвічі - до 127 951 тис. грн, що можна пояснити зниженням попиту, ускладненням логістики та впливом загальної економічної ситуації в країні. У 2024 році спостерігається позитивна тенденція - дохід зріс до 144 593 тис. грн, тобто на 16 642 тис. грн більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про часткове відновлення обсягів виробництва та збуту продукції.

Середньооблікова чисельність працівників протягом аналізованого періоду скорочувалася: з 316 осіб у 2022 році до 294 у 2023 році, а у 2024 році - до 260 осіб. Загалом за два роки підприємство втратило 56 працівників, що може бути результатом оптимізації виробничих процесів або зменшення обсягів замовлень. Водночас витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зросли з 35 963 тис. грн у 2022 році до 39 912 тис. грн у 2024 році. Це вказує на зростання середньої заробітної плати, що може бути пов'язано з підвищенням кваліфікаційного рівня персоналу та інфляційними процесами.

Матеріальні затрати також демонструють зростання: з 73 657 тис. грн у 2022 році до 83 564 тис. грн у 2024 році. Зростання витрат на сировину та матеріали може бути зумовлене подорожчанням імпортованих компонентів, підвищенням цін на енергоносії або переходом на більш якісні матеріали у фармацевтичному виробництві.

Середньорічна вартість основних засобів збільшилась із 13 998,5 тис. грн до 17 003,5 тис. грн, що свідчить про оновлення виробничих потужностей. Це підтверджується й зростанням суми амортизаційних відрахувань - із 3 162 тис. грн у 2022 році до 3 471 тис. грн у 2024 році. Отже, підприємство здійснює інвестиції у модернізацію основних фондів.

Разом із тим, оборотні активи зменшилися з 140 162 тис. грн у 2022 році до 98 245 тис. грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про скорочення запасів або зниження обсягів оборотного капіталу, що може негативно впливати на фінансову гнучкість підприємства.

Показники ефективності використання ресурсів мають змішану динаміку. Продуктивність праці у 2023 році суттєво знизилася до 435,21 тис. грн на одного працівника, проте у 2024 році зросла до 556,13 тис. грн, що свідчить про покращення організації праці й оптимізацію чисельності персоналу. Натомість матеріаловіддача зменшилася з 3,63 грн у 2022 році до 1,73 грн у 2024 році, що означає підвищення матеріаломісткості продукції.

Фондовіддача основних засобів також демонструє спад із 19,12 грн у 2022 році до 8,50 грн у 2024 році, що може бути наслідком недовикористання виробничих потужностей або зниження обсягів реалізації. Водночас фондоємність залишилася відносно стабільною (0,12 коп.), що вказує на відносну сталість співвідношення між обсягом виробництва та вартістю основних засобів.

Отже, діяльність АТ «СТОМА» у 2024 році характеризується поступовим відновленням після спаду 2023 року, помірним зростанням доходів і модернізацією основних засобів. Основними завданнями на перспективу мають стати підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, збільшення оборотності активів і продовження технологічного оновлення виробництва з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо також основні фінансові результати підприємства (рис. 2.3).

Аналіз фінансових результатів діяльності АТ «СТОМА» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві коливання ефективності роботи підприємства, пов'язані зі змінами обсягів виробництва, собівартості продукції та загальної ринкової ситуації.

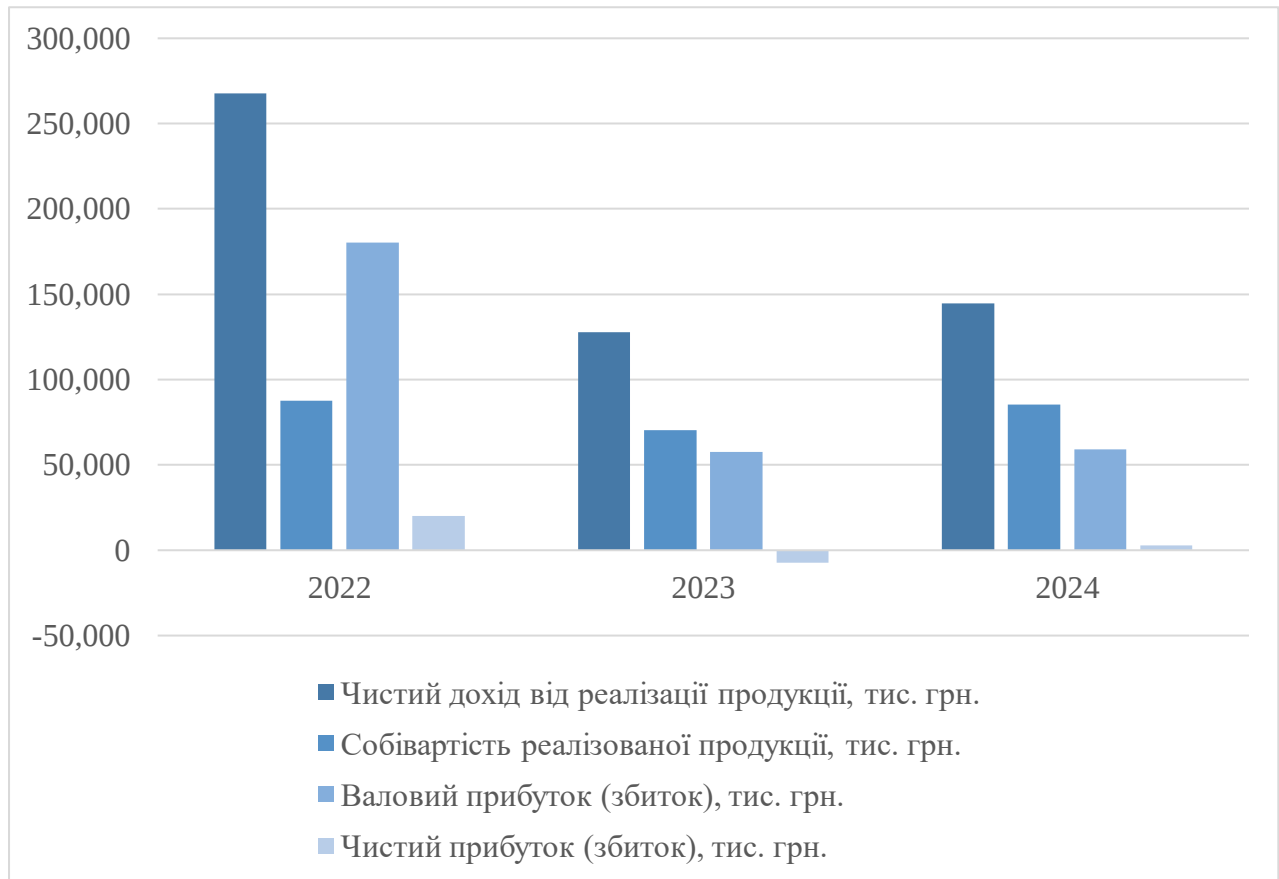


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів АТ «Стома» протягом 2022-2024рр.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році становив 267 699 тис. грн, однак у 2023 році відбулося різке зниження до 127 951 тис. грн - майже на 54%. Це зменшення може бути зумовлене скороченням попиту, проблемами із логістикою, втратою окремих ринків збуту або зростанням конкуренції на фармацевтичному ринку. У 2024 році спостерігається часткове відновлення - чистий дохід збільшився до 144 593 тис. грн, тобто на 16 642 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про поступове відновлення обсягів реалізації продукції та стабілізацію діяльності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році становила 87 557 тис. грн, у 2023 році зменшилася до 70 462 тис. грн, проте у 2024 році зросла до 85 452 тис. грн. Хоча собівартість залишається нижчою, ніж у 2022 році, її приріст за останній рік (на 14 990 тис. грн) свідчить про подорожчання матеріальних ресурсів, енергоресурсів, а також можливе підвищення витрат на оплату праці у

зв'язку зі зростанням цін і заробітних ставок. Водночас це може свідчити і про відновлення виробничої активності після кризового періоду 2023 року.

Валовий прибуток у 2022 році становив 180 142 тис. грн, що свідчить про високу ефективність виробничої діяльності у той період. Проте вже у 2023 році він різко скоротився до 57 489 тис. грн, тобто зменшився більш ніж утричі. Незважаючи на певне зростання у 2024 році до 59 141 тис. грн (+1 652 тис. грн), рівень валового прибутку залишається значно нижчим за показники докризового 2022 року. Це означає, що підприємство ще не відновило попередні обсяги реалізації та прибутковості.

Найбільш показовим є динаміка чистого фінансового результату. Якщо у 2022 році АТ «СТОМА» отримало чистий прибуток у розмірі 20 060 тис. грн, то вже у 2023 році підприємство зазнало збитку в сумі 7 214 тис. грн. Такий спад може бути наслідком зниження доходів при незмінно високих постійних витратах або зовнішніх економічних факторів (інфляція, перебої в постачанні, девальваційні коливання тощо). У 2024 році ситуація покращилася - підприємство знову вийшло на прибуткову діяльність із показником чистого прибутку 2 993 тис. грн. Хоча цей результат ще не досяг рівня 2022 року, позитивна динаміка (+10 207 тис. грн до 2023 року) свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості.

Таким чином, АТ «СТОМА» у 2024 році демонструє ознаки стабілізації після кризового 2023 року. Підприємству вдалося збільшити обсяги реалізації, скоротити збитки та повернутися до прибуткової діяльності. Однак рівень ефективності ще не відновився до показників 2022 року, що свідчить про необхідність подальшої оптимізації витрат, посилення маркетингової активності та розвитку інноваційних напрямів виробництва. У цілому, тенденції 2024 року можна оцінити як обережно позитивні, із перспективою подальшого зростання прибутковості за умови збереження стратегічного курсу на модернізацію та розширення ринків збуту.

У продовження нашого аналізу розглянемо структуру активів товариства (табл. 2.2).

Структура активів АТ «Стома» у 2022-2024рр.

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2024 р. від	
	2022		2023		2024		2022	2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	19713	12,33	25566	18,23	22337	18,52	2624	-3229
Оборотні активи	140162	87,67	114624	81,76	98245	81,47	-41917	-16379
Необоротні активи та групи вибуття	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом	159875	100	140190	100	120582	100	x	x

Аналіз структури активів АТ «СТОМА» за 2022–2024 роки свідчить про поступове скорочення загального обсягу майна підприємства та певні структурні зміни у співвідношенні між необоротними й оборотними активами.

У 2022 році загальна вартість активів становила 159 875 тис. грн, з яких переважну частку - 87,67% - займали оборотні активи, що є типовим для підприємств виробничої сфери, де значна частина капіталу зосереджена в запасах, дебіторській заборгованості та грошових коштах. Необоротні активи у цей період становили 12,33%, що свідчить про відносно помірний рівень капіталовкладень у матеріально-технічну базу.

У 2023 році спостерігається скорочення загальної вартості активів до 140 190 тис. грн (зменшення на 19 685 тис. грн, або 12,3%), що могло бути зумовлено зниженням обсягів виробництва, частковим вивільненням оборотних коштів або знеціненням активів через економічні коливання. При цьому структура активів зазнала певних змін: частка необоротних активів зросла до 18,23%, а оборотних - зменшилася до 81,76%. Така тенденція свідчить про оновлення або модернізацію основних засобів, можливо, у межах технологічного переоснащення чи реалізації інвестиційних проектів, що супроводжувалося зменшенням обсягу оборотних ресурсів.

У 2024 році загальна вартість активів продовжила знижуватися - до 120 582 тис. грн, тобто ще на 19 608 тис. грн менше, ніж у попередньому році. Оборотні активи зменшилися до 98 245 тис. грн, або на 16 379 тис. грн, тоді як необоротні

скоротилися до 22 337 тис. грн (на 3 229 тис. грн). Незважаючи на абсолютне зниження обох груп активів, структура активів залишилася відносно стабільною: частка необоротних активів становила 18,52%, а оборотних - 81,47%. Це свідчить про прагнення підприємства зберегти баланс між інвестиційними та оборотними ресурсами навіть за умов загального скорочення майнового потенціалу.

У цілому, за аналізований період активи підприємства зменшилися на 39 293 тис. грн, або на 24,6%. Основними причинами цього є зменшення обсягів реалізації продукції, скорочення запасів та дебіторської заборгованості, оптимізація виробничих витрат, а також переоцінка основних засобів.

Позитивним моментом є збереження відносної стабільності структури активів і навіть невелике зростання частки необоротних активів, що свідчить про підтримання інвестиційної активності підприємства та його орієнтацію на оновлення основних фондів. Водночас зменшення обсягу оборотних активів може створювати ризики зниження ліквідності та обмеження фінансової гнучкості, що потребує посилення контролю за використанням оборотного капіталу та ефективності його обігу.

Отже, АТ «СТОМА» у 2024 році характеризується скороченням загального обсягу активів, але збереженням оптимальної структури між оборотними та необоротними активами, що свідчить про стратегію стабілізації фінансового стану та поступову адаптацію до сучасних економічних умов.

Розглянемо також структуру джерел фінансових ресурсів підприємства (табл. 2.3).

Аналіз структури джерел формування фінансових ресурсів АТ «СТОМА» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни у співвідношенні власного та позикового капіталу, що вплинуло на фінансову стійкість і незалежність підприємства.

Структура джерел фінансових ресурсів ПАТ «Стома» у 2022-2024рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення у %, (+;-) 2024 р. до	
	2022		2023		2024		2022	2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал	91712	57,36	81566	58,18	80559	66,81	9,44	8,63
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1465	0,92	1413	1,01	1090	0,90	-0,01	-0,10
Поточні зобов'язання і забезпечення	66698	41,72	57211	40,81	38933	32,29	-9,43	-8,52
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, та групами вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Разом	159875	100,00	140190	100,00	120582	100,00	x	x

У 2022 році загальний обсяг фінансових ресурсів становив 159 875 тис. грн, із яких власний капітал займав 57,36%, а поточні зобов'язання - 41,72%, тоді як частка довгострокових зобов'язань була незначною - лише 0,92%. Така структура є типовою для підприємств, що переважно фінансують діяльність за рахунок власних коштів і короткострокових кредиторських ресурсів.

У 2023 році загальна сума джерел фінансування скоротилася до 140 190 тис. грн, що на 19 685 тис. грн менше, ніж попереднього року. При цьому структура капіталу дещо змінилася: частка власного капіталу зросла до 58,18%, що свідчить про певне зниження боргового навантаження, тоді як поточні зобов'язання зменшилися до 40,81%, а довгострокові - до 1,01%. Це може бути результатом часткового погашення короткострокових боргів або зменшення обсягів поточних фінансових зобов'язань перед контрагентами, постачальниками чи кредиторами.

У 2024 році спостерігається подальше зменшення загального обсягу фінансових ресурсів до 120 582 тис. грн, тобто ще на 19 608 тис. грн (або на 14% порівняно з 2023 роком). Водночас структура джерел капіталу зазнала помітних якісних змін.

Частка власного капіталу значно зросла - до 66,81%, що свідчить про підвищення рівня фінансової автономії підприємства.

Частка поточних зобов'язань знизилася до 32,29%, тобто на 9,43 в.п. порівняно з 2022 роком.

Довгострокові зобов'язання зменшилися як у абсолютному вираженні (до 1 090 тис. грн), так і у відносному (0,90%), що говорить про низький рівень довгострокового кредитного навантаження.

Отже, у 2024 році АТ «СТОМА» має стійку тенденцію до зростання питомої ваги власного капіталу. Це є позитивним фактором, який свідчить про підвищення фінансової незалежності, зниження ризику неплатоспроможності та зміцнення довіри інвесторів і партнерів. З іншого боку, зменшення загальної суми фінансових ресурсів може вказувати на звуження масштабів господарської діяльності або зниження оборотного капіталу, що потребує заходів для активізації операційної діяльності та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Загалом, зміни у структурі фінансування свідчать про консервативну фінансову політику підприємства, орієнтовану на зменшення залежності від позикових коштів і підвищення внутрішньої стабільності, що є доцільним кроком в умовах економічної невизначеності та високої конкуренції у фармацевтичній галузі.

Розрахуємо також показники фінансової стійкості підприємства та проаналізуємо їх. Результати розрахунків наведено в табл. 2.4.

Фінансова стійкість ПАТ «Стома» протягом 2022–2024 років демонструє позитивну динаміку, що свідчить про поступове зміцнення його фінансової незалежності. У 2022 році власний капітал підприємства становив 91 712 тис. грн, а позичковий капітал - 68 163 тис. грн. Протягом наступних років власний капітал дещо зменшувався, досягнувши 80 559 тис. грн у 2024 році, що може свідчити про певне зниження внутрішніх фінансових ресурсів. Водночас позичковий капітал скоротився значно суттєвіше - з 68 163 тис. грн у 2022 році до 40 023 тис. грн у 2024 році, що є позитивним сигналом щодо зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Показники фінансової стійкості ПАТ «Стома у 2022-2024рр.

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2022	2023	2024		2022	2023	2024
Власний капітал, тис. грн.	91 712	81 566	80 559	x	x	x	x
Позичковий капітал, тис. грн.	68 163	58624	40023	x	x	x	x
у т.ч. довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	1 465	1413	1090	x	x	x	x
Всього використано капіталу, тис. грн.	159875	140190	120582	x	x	x	x
Коефіцієнт автономії	0,57	0,58	0,67	0,5	-0,07	-0,08	-0,17
Коефіцієнт фінансування	0,74	0,72	0,50	1	0,26	0,28	0,50
Коефіцієнт заборгованості	0,43	0,42	0,33	0,5	0,07	0,08	0,17
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,58	0,59	0,68	1	0,42	0,41	0,32
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,35	1,39	2,01	1	-0,35	-0,39	-1,01

Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу у загальній структурі джерел фінансування, зростав з 0,57 у 2022 році до 0,67 у 2024 році, перевищуючи нормативне значення 0,5. Це свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт фінансування, що показує співвідношення власного і позичкового капіталу, знижувався з 0,74 до 0,50, що відповідає зменшенню позичкових зобов'язань. Хоча у 2024 році він досяг нижньої межі нормативу, це все ще свідчить про достатній рівень фінансування за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт заборгованості, який демонструє частку позичкового капіталу у загальній структурі, зменшився з 0,43 до 0,33, що є позитивним трендом, адже нормативне значення становить 0,5. Це означає, що підприємство поступово знижує фінансові ризики, пов'язані з борговими зобов'язаннями. Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності також зростав - з 0,58 у 2022 році до 0,68 у 2024 році, хоча й залишався нижчим за нормативне значення 1, що свідчить

про недостатній рівень довгострокового фінансування за рахунок власного капіталу.

Найбільш показовим є коефіцієнт фінансової стійкості, який демонструє здатність підприємства забезпечити свою діяльність стабільними джерелами фінансування. Його значення зросло з 1,35 у 2022 році до 2,01 у 2024 році, що значно перевищує норматив 1. Це свідчить про високий рівень фінансової стійкості ПАТ «Стома», що забезпечує йому добру основу для стабільного розвитку та зниження ризиків фінансової нестабільності.

Загалом, аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Стома» свідчить про позитивні тенденції: зменшення боргового навантаження, зростання автономії та фінансової стійкості, що є ознаками ефективного управління капіталом і фінансовими ресурсами підприємства.

Проаналізуємо динаміку власних оборотних коштів підприємства, що також є показником його фінансової незалежності (рис. 2.4).

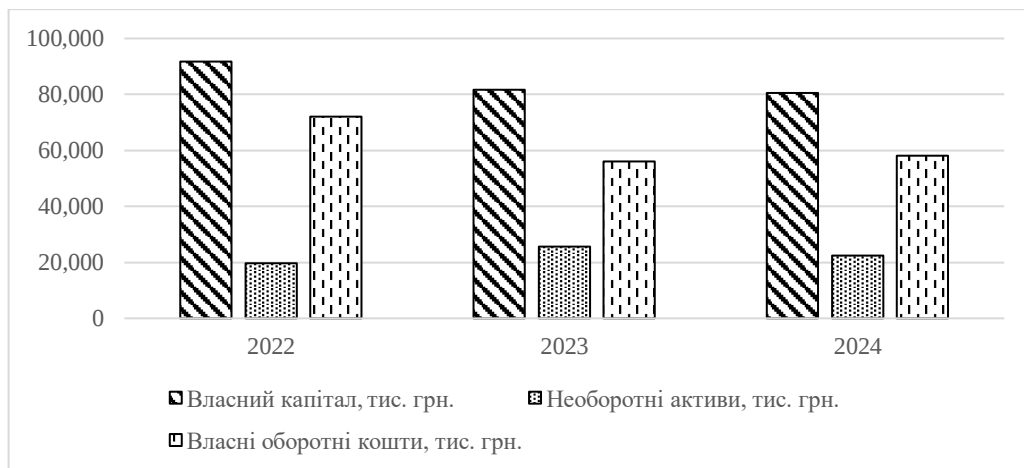


Рис. 2.4. Динаміка власних оборотних коштів ПАТ «Стома» у 2022-2024рр.

Динаміка власних оборотних коштів ПАТ «Стома» у 2022–2024 роках свідчить про змінну фінансову ситуацію, з характерними коливаннями у структурі капіталу та активів. У 2022 році власні оборотні кошти становили 71 999 тис. грн, що є результатом віднімання необоротних активів (19 713 тис. грн) від власного капіталу (91 712 тис. грн). Це свідчить про значний обсяг ресурсів, які підприємство могло спрямовувати на фінансування поточної діяльності.

У 2023 році спостерігається суттєве зменшення власних оборотних коштів до 56 000 тис. грн, що зумовлено одночасним зниженням власного капіталу до 81 566 тис. грн та зростанням необоротних активів до 25 566 тис. грн. Така динаміка свідчить про перерозподіл фінансових ресурсів на користь довгострокових інвестицій, що, з одного боку, може бути ознакою стратегічного розвитку, але з іншого - зменшує гнучкість у покритті поточних витрат.

У 2024 році ситуація дещо стабілізувалася: власні оборотні кошти зросли до 58 222 тис. грн, що на 2 222 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це стало можливим завдяки зменшенню необоротних активів до 22 337 тис. грн, хоча власний капітал продовжив знижуватись і становив 80 559 тис. грн. Позитивне відхилення у 2024 році порівняно з 2023 роком свідчить про часткове відновлення ліквідності та покращення здатності підприємства фінансувати поточну діяльність за рахунок власних коштів.

Однак, якщо порівнювати 2024 рік із 2022-м, то власні оборотні кошти зменшились на 13 777 тис. грн, що є негативним сигналом у довгостроковій перспективі. Це може свідчити про поступове виснаження внутрішніх ресурсів або про зміну фінансової політики підприємства, спрямованої на інші пріоритети.

Загалом, динаміка власних оборотних коштів ПАТ «Стома» демонструє певну нестабільність, що потребує уважного контролю з боку фінансового менеджменту. Підприємству варто зосередитися на збереженні балансу між інвестуванням у необоротні активи та забезпеченням достатнього рівня оборотних коштів для підтримки операційної діяльності.

На наступному етапі аналізу розглянемо показники ефективності використання оборотних активів товариства (табл. 2.5).

Аналіз динаміки показників ефективності обертання оборотних активів ПАТ «Стома» у 2022–2024 роках свідчить про суттєві зміни в інтенсивності використання ресурсів підприємства. У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції становив 267 699 тис. грн, що забезпечувало високий рівень одноденного доходу - 743,61 тис. грн. Проте вже у 2023 році цей показник різко знизився до 127 951 тис. грн, а одноденний дохід - до 355,42 тис. грн, що свідчить

про значне падіння обсягів реалізації. У 2024 році ситуація дещо покращилась: чистий дохід зріс до 144 593 тис. грн, а одноденний - до 401,65 тис. грн, що є позитивним сигналом про часткове відновлення продажів.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ефективності обертання оборотних активів
ПАТ «Стома» у 2022-2024рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2 022р.	2 023р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	267 699	127 951	144593	-123106,00	16642,00
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	x	x
Одноденний чистий дохід, тис. грн.	743,61	355,42	401,65	-341,96	46,23
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	114990,50	127393,00	106434,50	-8556,00	-20958,50
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	2,33	1,00	1,36	-0,97	0,35
Тривалість 1 обороту активів, дні	155	358	265	110,36	-93,44
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, коп.	0,43	1,00	0,74	0,31	-0,26

Середній залишок оборотних активів у 2022 році становив 114 990,5 тис. грн, у 2023 році він зріс до 127 393 тис. грн, а у 2024 році зменшився до 106 434,5 тис. грн. Зменшення цього показника у 2024 році на 20 958,5 тис. грн порівняно з 2023 роком свідчить про оптимізацію запасів або зниження обсягів поточних активів, що є наслідком більш ефективного управління ресурсами.

Коефіцієнт обертання оборотних активів, який показує, скільки разів за період активи перетворюються у грошові кошти, у 2022 році становив 2,33 обороти, що є досить високим показником. У 2023 році він різко знизився до 1,00, що свідчить про уповільнення обороту активів. У 2024 році коефіцієнт зріс до 1,36, що є позитивною динамікою, хоча й не досяг рівня 2022 року. Це підтверджується тривалістю одного обороту активів: у 2022 році вона становила 155 днів, у 2023 - 358 днів, а у 2024 - 265 днів. Зменшення тривалості обороту у

2024 році на 93,44 дні порівняно з 2023 роком свідчить про прискорення обігу оборотних активів.

Коефіцієнт завантаження активів в обороті, який показує, скільки копійок доходу припадає на 1 грн оборотних активів, у 2022 році становив 0,43 коп., у 2023 - 1,00 коп., а у 2024 - 0,74 коп. Зниження цього показника у 2024 році порівняно з 2023 на 0,26 коп. свідчить про деяке зниження ефективності використання оборотних активів, хоча рівень все ще залишається вищим, ніж у 2022 році.

Узагальнюючи, можна зазначити, що у 2023 році ПАТ «Стома» переживало значне падіння ефективності обертання оборотних активів, що проявилось в уповільненні обороту та зростанні залишків активів. У 2024 році спостерігається часткове відновлення: зростання доходу, прискорення обороту та зменшення залишків активів. Це свідчить про покращення управління ресурсами, хоча підприємству ще належить повернутись до рівня ефективності, який був у 2022 році.

Підсумовуючи аналіз економічних показників підприємства проаналізуємо основні показники рентабельності та їх динаміку за даними табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності господарської діяльності ПАТ «Стома» у 2022-2024рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2022	2024
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	20060	-7214	2993	-17067	10207
Середня вартість активів, тис. грн.	136451	150032,5	130386	-6065	-19646,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	87 557	70462	85452	-2105	14990
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	267699	127951	144593	-123106	16642
Власний капітал, тис. грн.	91 712	81 566	80 559	-11153	-1007
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	14,70	-4,81	2,30	-12,41	7,10
Рентабельність (збитковість) витрат, %	22,91	-10,24	3,50	-19,41	13,74
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	7,49	-5,64	2,07	-5,42	7,71

Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	21,87	-8,84	3,72	-18,16	12,56
--	-------	-------	------	--------	-------

Аналіз динаміки показників рентабельності та ефективності діяльності ПАТ «Стома» у 2022–2024 роках свідчить про значні коливання фінансових результатів, зокрема у прибутковості та використанні ресурсів підприємства. У 2022 році підприємство демонструвало високі фінансові результати: чистий прибуток становив 20 060 тис. грн, при цьому рентабельність сукупних активів - 14,7%, рентабельність витрат - 22,91%, рентабельність реалізації - 7,49%, а рентабельність власного капіталу - 21,87%. Такі показники свідчать про ефективне використання ресурсів і високу прибутковість діяльності.

Однак у 2023 році ситуація різко погіршилася: підприємство зазнало збитку в розмірі 7 214 тис. грн, що призвело до негативних значень усіх рентабельнісних показників. Зокрема, рентабельність сукупних активів знизилась до -4,81%, витрат - до -10,24%, реалізації - до -5,64%, а власного капіталу - до -8,84%. Таке падіння пов'язане зі значним скороченням чистого доходу від реалізації продукції (на 139 748 тис. грн порівняно з 2022 роком) та зменшенням обсягів виробництва, що, ймовірно, було спричинено зовнішніми економічними або внутрішніми управлінськими факторами.

У 2024 році підприємству вдалося частково відновити фінансову стабільність: чистий прибуток склав 2 993 тис. грн, що на 10 207 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це позитивно вплинуло на всі показники: рентабельність сукупних активів зросла до 2,3%, витрат - до 3,5%, реалізації - до 2,07%, а власного капіталу - до 3,72%. Хоча ці значення ще далекі від рівня 2022 року, динаміка свідчить про поступове відновлення ефективності діяльності.

Середня вартість активів у 2024 році зменшилась на 19 646,5 тис. грн порівняно з 2023 роком, що може свідчити про оптимізацію активів або скорочення інвестицій. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 14 990 тис. грн, що може бути наслідком зростання витрат на виробництво або зміни структури продукції. Чистий дохід від реалізації також зріс на 16 642 тис. грн, що є позитивним сигналом про відновлення попиту або розширення ринку збуту.

Загалом, аналіз показує, що після глибокої кризи у 2023 році ПАТ «Стома» у 2024 році демонструє ознаки фінансового оздоровлення. Підприємству вдалося повернутись до прибуткової діяльності, покращити рентабельність і частково відновити обсяги реалізації. Проте для досягнення рівня ефективності 2022 року необхідно продовжувати роботу над зниженням витрат, підвищенням продуктивності та ефективним використанням активів.

Таким чином, проведений аналіз підтвердив, що АТ «Стома» є фінансово стійким, технологічно орієнтованим підприємством, яке демонструє здатність до адаптації та модернізації в умовах економічних викликів. Це підґрунтя створюється не лише матеріальними активами та фінансами, а й людським і знаннєвим капіталом.

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та подальшої експансії на європейські ринки, як засвідчила переорієнтація експорту, критично важливим є інтелектуальний потенціал підприємства.

Наступний підрозділ буде присвячений детальному розгляду інтелектуального потенціалу АТ «Стома» як основного ресурсу для інноваційного розвитку, підвищення ефективності праці (попри скорочення чисельності) та підтримки високих стандартів якості продукції, що відповідає стратегічному курсу підприємства на технологічне оновлення.

2.2. Аналіз стану управління інтелектуальним потенціалом у ПАТ «Стома»

Ефективне управління інтелектуальним потенціалом підприємства передбачає глибоке розуміння стану та динаміки його кадрових, організаційних і знаннєвих ресурсів. Для того щоб забезпечити конкурентоспроможність і стійкий розвиток у фармацевтичній галузі, ПАТ «Стома» має не лише володіти висококваліфікованим персоналом, а й створювати умови для постійного вдосконалення компетенцій, обміну знаннями та інноваційної діяльності. Тому аналіз стану управління інтелектуальним потенціалом доцільно розпочати з оцінки кадрового потенціалу підприємства - його чисельності, структури, рівня

кваліфікації та ефективності використання трудових ресурсів, що є базою для формування та розвитку інтелектуального капіталу організації.

У 2024 році середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу підприємства становила 255 осіб. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом - 5 осіб. Динаміка чисельності працівників товариства протягом останніх трьох років наведена на рис. 2.5.

Аналіз динаміки середньооблікової чисельності працівників ПАТ «Стома» за 2022–2024 роки свідчить про поступове скорочення персоналу. Так, у 2022 році на підприємстві працювало 316 осіб, у 2023 році - 294 особи, а у 2024 році - 260 осіб. Таким чином, за два роки чисельність працівників зменшилася на 56 осіб, або приблизно на 17,7 %.

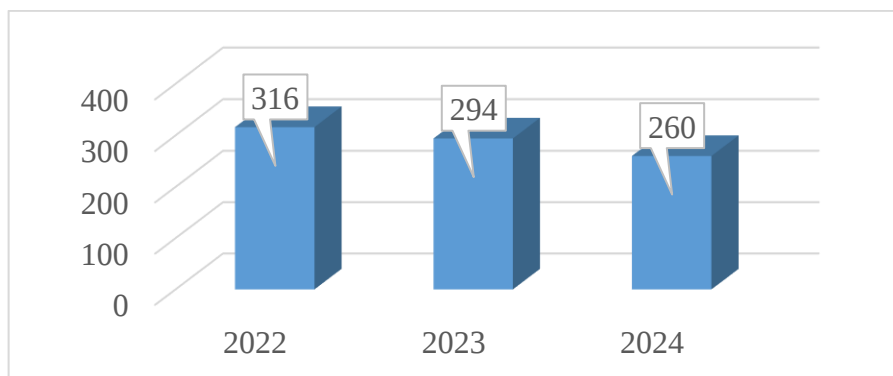


Рис. 2.5. Динаміка чисельності персоналу АТ «Стома у 2022-2024рр.

Зменшення кількості персоналу може бути зумовлене оптимізацією виробничих процесів, автоматизацією окремих технологічних операцій, підвищенням продуктивності праці, а також можливим скороченням обсягів виробництва у попередні періоди. Водночас така тенденція може нести певні ризики для підприємства - зокрема, щодо збереження кадрового потенціалу, накопичених знань і досвіду, які становлять основу інтелектуального потенціалу.

Для ПАТ «Стома», яке функціонує у фармацевтичній галузі, де важливими є висока кваліфікація, професійна підготовка та науково-технічна компетентність персоналу, скорочення чисельності працівників потребує зваженого підходу. Надалі підприємству доцільно акцентувати увагу не лише на кількісних, а й на якісних параметрах кадрового складу - рівні освіти, досвіду,

здатності до інноваційної діяльності, що безпосередньо впливає на ефективність управління інтелектуальним потенціалом.

Співвідношення виробничого та управлінського персоналу представлено на рис. 2.6.

Як бачимо з діаграми, у період з 2022 по 2024 рік структура персоналу ПАТ «Стома» демонструє помірні коливання між виробничим і управлінським складом. У 2022 році виробничий персонал становив 66%, тоді як управлінський - 34%. Наступного року спостерігається зменшення частки виробничих працівників до 63% і відповідне зростання управлінського персоналу до 37%, що може свідчити про посилення управлінських функцій, зміну організаційної структури або впровадження нових управлінських підходів.

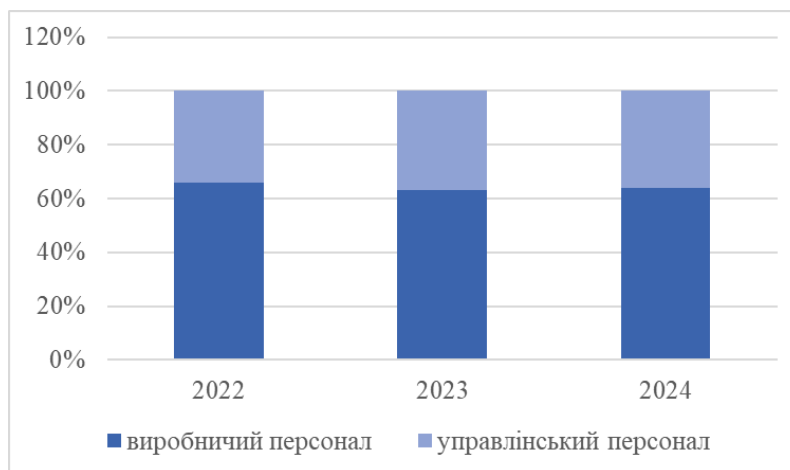


Рис. 2.6. Співвідношення управлінського та виробничого персоналу ПАТ «Стома» у 2022-2024рр.

У 2024 році виробничий персонал дещо відновив позиції - його частка зросла до 64%, а управлінський персонал зменшився до 36%, що може бути наслідком оптимізації управлінських процесів або повернення фокусу на виробничу діяльність. Загалом, структура залишається стабільною: виробничий персонал переважає, складаючи близько двох третин, а управлінський - третину. Такі зміни можуть відображати адаптацію компанії до ринкових умов, технологічних змін або стратегічних пріоритетів.

Розглянемо також гендерну структуру персоналу АТ «Стома» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Гендерна структура персоналу ПАТ «Стома» у 2022-2024рр.

Стать	Питома вага			Відхилення питомої ваги у % 2024р. від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Чоловіки	39,8	39,2	40,5	0,7	1,2
Жінки	60,2	60,8	59,5	-0,7	-1,2

У період з 2022 по 2024 рік гендерна структура персоналу ПАТ «Стома» демонструє стабільне домінування жінок, хоча з незначними коливаннями у співвідношенні. У 2022 році жінки становили 60,2% персоналу, а чоловіки - 39,8%. У 2023 році частка жінок зросла до 60,8%, тоді як чоловіків зменшилась до 39,2%, що може свідчити про посилення участі жінок у трудовому процесі або про кадрові зміни, спрямовані на підтримку гендерної рівності. Проте у 2024 році відбувається зворотна тенденція: частка чоловіків зростає до 40,5%, а жінок - знижується до 59,5%, що може бути наслідком зміни кадрової політики, специфіки нових вакансій або природного оновлення штату.

Відхилення питомої ваги у 2024 році порівняно з попередніми роками також демонструє цікаву динаміку. Частка чоловіків у 2024 році була на 0,7% більшою, ніж у 2022-му, і на 1,2% більшою, ніж у 2023-му. Водночас частка жінок зменшилась на ті самі показники - відповідно на 0,7% і 1,2%. Це свідчить про поступове вирівнювання гендерного балансу, хоча жінки все ще переважають у загальній структурі персоналу.

Загалом, гендерна структура залишається відносно стабільною, з переважанням жінок, але з ознаками поступового зближення показників. Такі зміни можуть бути зумовлені як внутрішніми процесами в компанії, так і зовнішніми соціальними та економічними факторами, що впливають на ринок праці.

Вікова структура персоналу товариства представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Вікова структура персоналу ПАТ «Стома» у 2022-2024рр.

Вікові категорії	Рік						Відхилення питомої ваги, % у 2024 р. від	
	2022		2023		2024		2022р.	2023р.

	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %		
Молодше 30 років	15	4,7	12	4,3	7	2,7	-2,0	-1,6
30-50 років	122	37,9	101	36,3	92	35,1	-2,8	-1,2
Старше 50 років	185	57,5	165	59,4	163	62,2	4,8	2,9

У період з 2022 по 2024 рік вікова структура персоналу ПАТ «Стома» демонструє чітку тенденцію до старіння кадрового складу. У 2022 році найбільшу частку становили працівники віком понад 50 років - 57,5%, тоді як категорія 30–50 років охоплювала 37,9%, а молодь до 30 років - лише 4,7%. У 2023 році частка старших працівників зросла до 59,4%, середній вік зменшився до 36,3%, а молодь - до 4,3%. У 2024 році ця тенденція посилилась: працівники старше 50 років становили вже 62,2% персоналу, тоді як частка середньої вікової групи знизилась до 35,1%, а молоді - до 2,7%.

Відхилення питомої ваги у 2024 році порівняно з попередніми роками підтверджує цю динаміку. Частка молоді зменшилась на 2,0% порівняно з 2022 роком і на 1,6% - з 2023-м. Середня вікова група втратила 2,8% у порівнянні з 2022 роком і 1,2% - з 2023-м. Натомість частка працівників віком понад 50 років зросла на 4,8% відносно 2022 року і на 2,9% - відносно 2023-го.

Загалом, структура персоналу свідчить про поступове скорочення молодих кадрів і зменшення частки працівників середнього віку, що є наслідком демографічних змін, недостатнього оновлення штату та слабкої кадрової політики щодо залучення молоді. Зростання частки працівників старшого віку може свідчити про стабільність, досвідченість колективу, але водночас - про потенційні ризики, пов'язані з віковим дисбалансом, зниженням динаміки розвитку та потребою в оновленні кадрового резерву.

Про розвиток людського потенціалу підприємства свідчить зростання частки працівників з вищою освітою (рис. 2.7).

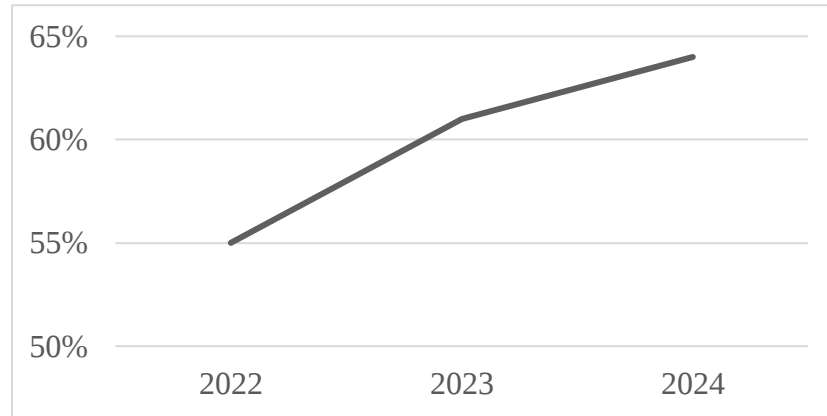


Рис. 2.7. Частка працівників з вищою освітою у ПАТ «Стома» у 2022-2024рр.

У контексті управління інтелектуальним потенціалом динаміка частки працівників з вищою освітою у ПАТ «Стома» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну тенденцію до зростання освітнього рівня персоналу. У 2022 році 55% працівників мали вищу освіту, у 2023 - вже 61%, а у 2024 - 64%. Такий приріст на 9% за два роки є показником цілеспрямованої кадрової політики, орієнтованої на розвиток людського капіталу.

Зростання частки працівників з вищою освітою має прямий вплив на інтелектуальний потенціал підприємства. Це означає, що компанія посилює свою здатність до інновацій, стратегічного мислення, ефективного управління знаннями та адаптації до змін. Освічений персонал, як правило, краще володіє сучасними технологіями, здатен до самостійного прийняття рішень, участі в проєктній діяльності та генерації нових ідей.

Важливим аспектом щодо управління інтелектуальним потенціалом та складовою кадрової політики є оплата праці та інвестиції в навчання персоналу. Динаміка фонду оплати праці представлена на рис. 2.8.

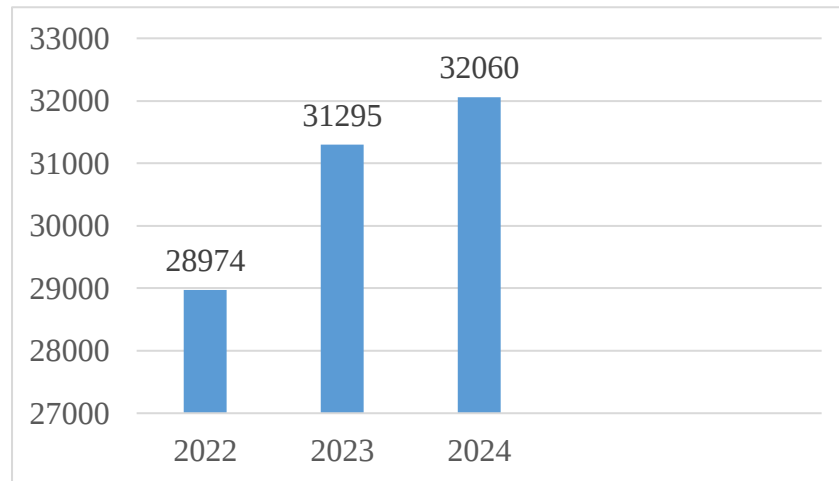


Рис. 2.8. Фонд оплати праці у ПАТ «Стома» у 2022-2024рр.

Аналіз динаміки фонду оплати праці ПАТ «Стома» за 2022–2024 роки показує поступове зростання витрат на оплату праці. У 2022 році фонд оплати праці становив 28 974 тис. грн, у 2023 році - 31 295 тис. грн, а у 2024 році - 32 060 тис. грн. Таким чином, за два роки фонд збільшився на 3 086 тис. грн, або приблизно на 10,6 %.

Зростання фонду оплати праці відбувалося на фоні скорочення чисельності персоналу (з 316 осіб у 2022 році до 260 у 2024 році), що свідчить про підвищення середнього рівня заробітної плати працівників. Така тенденція може бути результатом оновлення кадрової політики підприємства, спрямованої на утримання висококваліфікованих фахівців, стимулювання професійного розвитку, а також запровадження більш гнучких мотиваційних механізмів.

Для фармацевтичного підприємства підвищення оплати праці має важливе значення, оскільки рівень заробітної плати безпосередньо впливає на мотивацію до науково-технічної творчості, інноваційної активності та підвищення якості продукції. Водночас збільшення фонду оплати праці при зменшенні кількості працівників може свідчити про зміщення акцентів у бік інтелектуально ємних функцій, де основну роль відіграють знання, компетенції та управлінські навички персоналу. Це позитивно характеризує розвиток інтелектуального потенціалу підприємства.

Колектив товариства постійно удосконалює свою наукову базу. До роботи над впровадженням нових препаратів залучаються як співробітники заводу, які

мають наукові ступені, так і провідні фахівці наукових центрів, інститутів, і, безумовно, Харківського національного фармацевтичного університету.

Підсумовуючи проведений аналіз кадрового та інноваційного потенціалу ПАТ «Стома», можна зробити висновок, що підприємство демонструє позитивні тенденції у розвитку якісних характеристик персоналу, попри певне скорочення чисельності працівників. Зменшення штату на тлі зростання фонду оплати праці свідчить про перехід до більш ефективної, інтелектуально орієнтованої моделі використання трудових ресурсів, де ключова увага приділяється не кількості, а якості кадрів. Підвищення рівня освіти працівників, зокрема збільшення частки фахівців з вищою освітою до 64%, є вагомим індикатором зміцнення інтелектуальної складової кадрового потенціалу.

Водночас структура персоналу свідчить про певні кадрові ризики, зокрема старіння трудових ресурсів і зниження частки молодих працівників. Це вимагає від підприємства посилення кадрової політики у напрямі залучення, навчання та утримання молодих спеціалістів, а також передачі знань від досвідчених працівників до нових поколінь. У свою чергу, підвищення заробітної плати, розвиток мотиваційних програм і впровадження сучасних форм навчання є передумовами для зростання інноваційної активності персоналу.

Таким чином, кадровий і інноваційний потенціал ПАТ «Стома» можна оцінити як достатньо високий, із чітко вираженим вектором на підвищення кваліфікації, професіоналізму та ефективності праці. Подальший розвиток інтелектуального потенціалу потребує системного підходу до управління знаннями, інвестицій у людський капітал і стимулювання інновацій, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємства на фармацевтичному ринку.

Інформаційно-комунікаційний капітал АТ «Стома» є важливою складовою його інтелектуального потенціалу, оскільки забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами, оперативний обмін знаннями та підтримку управлінських процесів. На підприємстві активно впроваджуються елементи цифровізації виробничих і управлінських процесів, зокрема автоматизовані системи обліку, електронний документообіг та сучасні ІТ-рішення для контролю якості

продукції. Це сприяє підвищенню прозорості управління, скороченню часу прийняття рішень і зменшенню ризику помилок.

Разом із тим подальше посилення інформаційно-комунікаційного капіталу потребує розвитку цифрової культури персоналу та інтеграції систем управління знаннями, що дозволить ефективніше накопичувати, передавати й використовувати інтелектуальні ресурси в межах підприємства. Це є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності АТ «Стома» в умовах постіндустріальної економіки.

Оцінка ефективності управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома» буде здійснена за допомогою системи збалансованих показників (Balanced Scorecard - BSC), яка дозволяє комплексно оцінити результати діяльності підприємства з позицій фінансових, клієнтських, внутрішніх та інноваційно-освітніх факторів. Такий підхід забезпечує зв'язок між розвитком інтелектуальних ресурсів та стратегічними цілями компанії.

1. Фінансова перспектива.

Фінансові результати свідчать про ефективність використання інтелектуального потенціалу через створення доданої вартості. У ПАТ «Стома» у 2024 році спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 16,6 млн грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про підвищення результативності управління знаннями та інноваційними процесами. Зростання фонду оплати праці при скороченні чисельності персоналу свідчить про оптимізацію витрат і зростання продуктивності праці. Це означає, що інтелектуальні ресурси використовуються більш ефективно, а підприємство орієнтоване на якість, інновації та підвищення вартості людського капіталу.

2. Клієнтська перспектива.

Інтелектуальний потенціал підприємства безпосередньо впливає на рівень задоволення споживачів, якість продукції та конкурентоспроможність бренду. Продукція ПАТ «Стома» стабільно користується попитом як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках (зокрема у Польщі, Естонії, Молдові та Узбекистані). Сертифікація виробництва відповідно до стандартів ISO 9001:2001, ISO 13485:2005 та вимог GMP підтверджує високий рівень якості, що формує

позитивну репутацію бренду. Це свідчить про результативне використання знань і компетенцій персоналу у сфері технологічних процесів та управління якістю.

3. Внутрішні бізнес-процеси.

У межах внутрішніх процесів інтелектуальний потенціал проявляється через рівень інноваційної активності, ефективність управління знаннями, автоматизацію виробництва та вдосконалення організаційної структури. ПАТ «Стома» використовує лінійно-функціональну систему управління, яка забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами та ефективну комунікацію. Активно впроваджуються нові технології у сфері виробництва стоматологічних матеріалів, що дозволяє скорочувати витрати, підвищувати якість продукції та оптимізувати використання трудових ресурсів.

4. Навчання та розвиток (інноваційна перспектива).

Розвиток інтелектуального потенціалу безпосередньо залежить від рівня кваліфікації працівників, їх навчання та залучення до процесу інновацій. У ПАТ «Стома» спостерігається стабільне підвищення освітнього рівня персоналу - частка працівників із вищою освітою за останні два роки зросла з 55% до 64%. Збільшення фонду оплати праці при зниженні чисельності персоналу свідчить про заохочення висококваліфікованих кадрів і розвиток системи стимулювання. Водночас підприємству доцільно інтенсифікувати інвестиції у навчання молодих фахівців і формування кадрового резерву для забезпечення довгострокової стабільності.

Оцінюючи систему управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома», варто зазначити, що вона має як сильні, так і слабкі сторони, які визначають рівень ефективності використання інтелектуальних ресурсів (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9

Сильні та слабкі сторони системи управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень освіченості та професійної кваліфікації персоналу	Старіння кадрового складу, недостатнє залучення молодих фахівців
Наявність сертифікованої системи управління якістю (ISO, GMP)	Обмежені інвестиції у навчання та розвиток персоналу

Стабільна фінансова діяльність і зростання продуктивності праці	Відсутність комплексної системи управління знаннями
Орієнтація на інновації та впровадження сучасних технологій	Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів
Наявність гнучкої системи оплати праці та матеріального стимулювання	Недосконала система мотивації інтелектуальної та творчої активності
Висока репутація підприємства на ринку, довіра споживачів і партнерів	Слабка кадрова політика щодо формування резерву і залучення молодих кадрів
Досвідчений управлінський персонал, ефективна організаційна структура	Відсутність систематизованого моніторингу ефективності використання інтелектуальних ресурсів

До основних сильних сторін можна віднести високий рівень освіченості персоналу та його професійну кваліфікацію, що забезпечує здатність підприємства впроваджувати сучасні технології та адаптуватися до змін у фармацевтичній галузі. Важливою перевагою є наявність сертифікованої системи управління якістю, що відповідає міжнародним стандартам ISO та GMP, що сприяє підвищенню довіри споживачів і стабільному попиту на продукцію. Підприємство також демонструє позитивну фінансову динаміку, зростання продуктивності праці та орієнтацію на інноваційні процеси. Гнучка система оплати праці, яка базується на результативності, створює умови для утримання кваліфікованих фахівців і підвищення мотивації персоналу до професійного розвитку.

Водночас система управління інтелектуальним потенціалом має слабкі сторони, що обмежують її ефективність. Основною проблемою є поступове старіння кадрового складу та недостатнє залучення молодих фахівців, що знижує динамічність розвитку підприємства. Обмежені інвестиції у підвищення кваліфікації, відсутність систематичного навчання та розвиткових програм призводять до ризику втрати частини знаннєвого потенціалу. Також спостерігається недостатній рівень цифровізації управлінських процесів і відсутність цілісної системи управління знаннями - баз даних, внутрішніх платформ для обміну досвідом та інноваційними ідеями. Недостатньо розвиненою є система мотивації інтелектуальної активності, що може знижувати ініціативність працівників у впровадженні новацій.

Для підвищення ефективності управління інтелектуальними ресурсами ПАТ «Стома» доцільно активізувати низку напрямів розвитку. Насамперед варто

розробити та впровадити сучасну систему управління знаннями, яка дозволить централізовано накопичувати та поширювати досвід, технологічні рішення, інноваційні напрацювання. Важливим резервом є інвестиції у безперервне навчання персоналу - як технічного, так і управлінського, що забезпечить зростання професійних компетенцій і здатність до інноваційної діяльності. Доцільним є удосконалення мотиваційних механізмів, спрямованих на заохочення працівників до раціоналізаторської та науково-дослідної роботи. Особливу увагу підприємству слід приділити формуванню молодіжної кадрової політики - залученню випускників профільних вишів, створенню системи наставництва та розвитку кадрового резерву. Крім того, ефективним напрямом стане впровадження цифрових інструментів управління персоналом, зокрема автоматизованих систем оцінки компетенцій, моніторингу ефективності праці та внутрішньої комунікації.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень використання інтелектуальних ресурсів, зміцнити інноваційний потенціал підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Це створить умови для формування конкурентних переваг ПАТ «Стома» на внутрішньому і міжнародному ринках, а також підвищить загальну ефективність системи управління інтелектуальним капіталом.

Більш детально питання удосконалення управління інтелектуальним потенціалом у ПАТ «Стома» буде розглянуто у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «СТОМА»

3.1. Формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома» в умовах постіндустріальної економіки

Формування ефективної стратегії управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома» потребує глибокого розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Умови постіндустріальної економіки характеризуються зростаючою роллю знань, інновацій, цифрових технологій і людського капіталу як ключових чинників конкурентоспроможності. Тому оцінка передумов формування стратегії має базуватись на системному аналізі середовища функціонування компанії. В умовах війни особливого значення набувають безпекові, соціально-економічні та технологічні аспекти, які безпосередньо впливають на кадрову стабільність і ефективність управління інтелектуальним потенціалом. Проаналізуємо зовнішнє середовище підприємства за допомогою PEST-аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

PEST-аналіз ПАТ «Стома»

Фактор	Основні характеристики впливу на підприємство
1	2
Політичні (Р)	Дія воєнного стану, обмеження логістики та ризики безпеки у регіоні. Посилення державної підтримки вітчизняних фармацевтичних виробників у рамках політики імпортозаміщення. Активізація програм грантового та міжнародного фінансування підприємств критичної інфраструктури. Підвищена увага до соціальної відповідальності бізнесу, волонтерських та гуманітарних ініціатив.
Економічні (Е)	Ускладнення ланцюгів постачання та збільшення вартості сировини через воєнні дії. Перехід економіки до моделі «відновлення та адаптації», що створює нові можливості для локального виробництва ліків. Зменшення платоспроможності населення, але зростання попиту на базові фармацевтичні засоби. Валютні коливання та інфляційний тиск, що впливають на прибутковість і фонд оплати праці.

1	2
Соціальні (S)	Масова міграція населення з Харкова та регіону, що призводить до дефіциту кадрів і втрати частини персоналу. Зростання психологічного навантаження та потреба у підтримці працівників. Підвищення ролі соціальної згуртованості, довіри та корпоративної культури як чинників утримання персоналу. Формування нової мотивації працівників - орієнтація на стійкість, безпеку, соціальну значущість праці.
Технологічні (T)	Прискорення цифрової трансформації підприємства для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Перехід до дистанційних форм роботи, електронного документообігу та автоматизації управління знаннями. Потреба у модернізації виробничих потужностей після часткових простоїв або пошкоджень. Висока актуальність інноваційних рішень для забезпечення гнучкості та відновлення операцій.

Війна створила для ПАТ «Стома» суттєві виклики, зокрема кадрові, логістичні та економічні. Проте водночас активізувала адаптивність компанії, підвищила роль цифрових технологій, знань і внутрішньої згуртованості колективу. Саме ці чинники формують стратегічну основу для розвитку інтелектуального потенціалу в умовах невизначеності.

Для визначення можливостей формування ефективної стратегії управління інтелектуальним потенціалом проведемо SWOT-аналіз ПАТ «Стома» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ПАТ «Стома»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
Висока кваліфікація працівників, зростання частки фахівців з вищою освітою.	Скорочення персоналу внаслідок міграції та безпекових ризиків у Харкові.
Досвідчений управлінський персонал, стійка корпоративна культура.	Старіння кадрів, низька частка молодих спеціалістів.
Ефективна структура управління.	Недостатня цифровізація управлінських і виробничих процесів.
Позитивна репутація на ринку, довіра споживачів до бренду.	Втрата частини партнерів та логістичних каналів через воєнні дії.
Зростання фонду оплати праці, збереження мотиваційної системи навіть у кризових умовах.	Нестабільність виробничого навантаження, обмеження інвестицій у навчання та розвиток.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток фармацевтичного сектору як критично важливого для країни.	Пряма небезпека для виробничих об'єктів через воєнні дії.

1	2
Державна та міжнародна підтримка програм відновлення бізнесу.	Тривала економічна нестабільність і дефіцит фінансових ресурсів.
Використання цифрових технологій для управління знаннями та дистанційної роботи.	Відтік кваліфікованих працівників за кордон або до безпечніших регіонів.
Розширення співпраці з науковими центрами України та ЄС.	Зростання витрат на логістику, охорону та енергозабезпечення.
Формування іміджу стійкого та соціально відповідального роботодавця.	Психоемоційне виснаження працівників, ризики зниження продуктивності.

SWOT-аналіз демонструє, що попри складні умови, ПАТ «Стома» зберігає ключові елементи свого інтелектуального потенціалу - кваліфікований персонал, стабільну організаційну структуру та позитивну ділову репутацію. Основними викликами залишаються кадрові втрати, ризики безпеки й потреба у швидкій цифровій адаптації. У цих умовах стратегія управління інтелектуальним потенціалом має бути спрямована на збереження, розвиток і мобілізацію знань, підвищення мотивації та згуртованості колективу, а також на інноваційне відновлення виробництва після завершення активної фази воєнних дій.

В умовах трансформації національної економіки та триваючої воєнної агресії російської федерації проти України, підприємства фармацевтичної галузі опинилися перед необхідністю не лише збереження виробничих потужностей, а й переосмислення підходів до управління людськими ресурсами. Для ПАТ «Стома», яке функціонує у місті Харкові - одному з найбільш постраждалих регіонів, - питання ефективного використання інтелектуального потенціалу є визначальним чинником стійкості, адаптивності та подальшого розвитку.

На основі результатів проведених PEST- і SWOT-аналізів встановлено, що підприємство має значний досвід у виробництві фармацевтичної продукції, володіє високим рівнем професійних компетенцій персоналу, проте відчуває вплив зовнішніх загроз - нестабільності логістики, ризиків релокації кадрів, зменшення доступу до інвестицій і зростання енергетичних витрат. У таких умовах формування ефективної стратегії управління інтелектуальним потенціалом має базуватися на принципах гнучкості, знаннєвої взаємодії, безперервного навчання та інноваційного мислення.

Метою розроблення стратегії управління інтелектуальним потенціалом є забезпечення відновлення, розвитку й ефективного використання кадрових, знаннєвих та інноваційних ресурсів підприємства для підтримки конкурентоспроможності у постіндустріальній економіці та в умовах воєнних викликів.

Для досягнення цієї мети запропоновано систему стратегічних напрямів управління інтелектуальним потенціалом, яка охоплює кадрову, освітню, інноваційну, цифрову та культурно-мотиваційну складові. Кожен із напрямів передбачає конкретні цілі та очікувані результати, спрямовані на створення інтегрованої системи розвитку людського капіталу підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегічні напрями управління інтелектуальним потенціалом ПАТ

«Стома»

Стратегічний напрям	Цілі управління	Очікувані результати
1	2	3
1. Збереження та відновлення кадрового потенціалу	Забезпечення стабільності чисельності працівників; Зниження рівня плинності кадрів; Формування кадрового резерву та підтримка критичних компетенцій.	Збереження кваліфікованих спеціалістів; Відновлення кадрового складу після вимушених переміщень; Підвищення гнучкості системи зайнятості.
2. Розвиток знаннєвого та освітнього потенціалу	Створення системи внутрішнього навчання та обміну досвідом; Розвиток компетенцій відповідно до сучасних технологій фармацевтичного виробництва; Співпраця з університетами.	Зростання рівня кваліфікації персоналу; Зменшення дефіциту фахівців на ринку праці; Формування бази знань підприємства.
3. Підвищення інноваційної активності	Розвиток внутрішньої системи інновацій; Підтримка дослідницьких ініціатив; Впровадження технологічних і продуктових новацій.	Збільшення кількості нових розробок і проєктів; Підвищення ефективності виробництва; Посилення ринкових позицій підприємства.
4. Цифровізація системи управління інтелектуальним потенціалом	Впровадження HRM-систем для обліку та розвитку персоналу; Використання електронних платформ обміну знаннями; Автоматизація процесів оцінки компетенцій.	Оптимізація управлінських процесів; Підвищення прозорості та оперативності рішень; Зменшення адміністративних витрат.

1	2	3
5. Розвиток корпоративної культури та мотивації	Формування єдиних корпоративних цінностей; Стимулювання інноваційної поведінки працівників; Підвищення рівня соціальної відповідальності.	Зростання лояльності персоналу; Покращення психологічного клімату; Підвищення продуктивності праці.

Згідно з наведеними даними, стратегічна система управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома» орієнтується на поєднання короткострокових антикризових рішень (збереження персоналу, стабілізація виробництва) та довгострокових стратегічних заходів (розвиток знань, цифровізація, підвищення інноваційності).

Особливої уваги потребує людський фактор у воєнний час. В умовах постійних загроз безпеці, нестабільності ринку праці та психологічного навантаження підприємство має зосередитися на підтримці працівників, створенні гнучких умов праці, розвитку дистанційних форматів навчання та мотиваційних програм, що враховують соціальну та емоційну складову.

З іншого боку, поствоєнна перспектива відкриває для ПАТ «Стома» можливості оновлення інноваційної інфраструктури, посилення кооперації з науковими установами Харкова, залучення грантового фінансування на розвиток інтелектуальних проєктів та цифрових ініціатив.

Отже, ефективне управління інтелектуальним потенціалом у сучасних умовах має стати основою стратегічного розвитку підприємства, сприяти його відновленню, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокової стійкості в умовах постіндустріальної економіки.

Логічним продовженням загальної стратегії управління інтелектуальним потенціалом, сформованої на основі результатів SWOT- і PEST-аналізів є розроблення стратегії розвитку кадрового та інноваційного потенціалу ПАТ «Стома» є. В умовах воєнного стану, нестабільності економічного середовища та зростання конкуренції на фармацевтичному ринку стратегічне управління людськими ресурсами має бути орієнтоване на підвищення гнучкості, стійкості та інноваційності персоналу.

Кадровий потенціал у сучасних умовах стає головним джерелом конкурентних переваг, а інноваційна активність - ключовим чинником відновлення та зростання підприємства. Для ПАТ «Стома» особливо актуальним є формування інтегрованої системи управління людським капіталом, що поєднує професійну підготовку, розвиток знань, цифрову трансформацію, інноваційні ініціативи та ефективну мотивацію працівників.

Виходячи з цього, стратегія розвитку кадрового та інноваційного потенціалу підприємства має включати такі ключові напрями.

1. Удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу

Основною метою цього напрямку є формування кадрового резерву та підвищення рівня компетенцій працівників відповідно до вимог сучасного фармацевтичного виробництва.

Рекомендується:

упровадити систему безперервного професійного навчання, що охоплює як внутрішні тренінги, так і зовнішні освітні програми спільно з профільними ВНЗ Харкова;

розробити індивідуальні плани розвитку компетенцій для ключових працівників і молодих спеціалістів;

створити внутрішній центр розвитку персоналу, який забезпечить навчання з цифрових технологій, фармацевтичних інновацій і менеджменту якості;

упровадити менторські програми для передачі досвіду від старших фахівців до молодших співробітників.

У результаті реалізації цих заходів підприємство отримає більш гнучку, кваліфіковану й адаптивну команду, здатну швидко реагувати на виклики ринку та технологічні зміни.

2. Розвиток корпоративної культури знань і комунікацій

Корпоративна культура виступає об'єднуючим чинником, який забезпечує сталість і взаємодію всіх елементів інтелектуального потенціалу.

Для ПАТ «Стома» важливо створити середовище довіри, взаємодії та відкритості до інновацій, особливо з огляду на воєнні ризики та психологічне навантаження на персонал.

Основні завдання цього напрямку:

упровадження системи внутрішніх комунікацій (електронні корпоративні платформи, щомісячні брифінги, інформаційні бюлетені);

створення банку знань підприємства, який міститиме методичні матеріали, технічну документацію, результати досліджень і приклади кращих практик;

формування цінностей співробітництва, взаємоповаги та інноваційного мислення;

стимулювання ініціативності працівників через конкурси ідей, участь у спільних проєктах, публічне визнання досягнень.

У результаті буде посилено внутрішню інтеграцію, підвищено рівень обміну знаннями й зменшено ризики втрати інтелектуального капіталу через кадрові зміни.

3. Формування системи мотивації інтелектуальної праці та стимулювання інновацій

Успішна стратегія розвитку інтелектуального потенціалу неможлива без ефективної системи мотивації. У ПАТ «Стома» варто перейти від традиційних форм матеріального стимулювання до комплексної моделі мотивації, що поєднує фінансові та нефінансові інструменти.

Серед запропонованих заходів:

упровадження грейдингової системи оплати праці, яка базується на оцінці компетенцій, результативності та рівня інноваційної активності;

створення системи бонусів за реалізацію інноваційних проєктів і пропозицій з удосконалення виробництва;

запровадження програм визнання та нематеріальних заохочень (гнучкий графік, розвиткові можливості, корпоративні події, соціальні ініціативи);

формування інноваційного фонду підприємства, кошти якого спрямовуються на підтримку перспективних ідей працівників.

Очікуваним результатом стане зростання рівня залученості персоналу, підвищення продуктивності праці та активізація внутрішнього підприємництва.

4. Запровадження цифрових платформ для управління знаннями (Knowledge Management System)

З огляду на сучасні тенденції цифровізації бізнесу, ефективне управління знаннями неможливе без використання інформаційних технологій.

Для ПАТ «Стома» доцільно створити інтегровану цифрову платформу управління знаннями (KMS), яка забезпечуватиме:

- централізований облік компетенцій працівників і їх розвиток;
- електронний обмін знаннями між підрозділами;
- збереження та структурування інтелектуальних напрацювань (технологічних, маркетингових, наукових);
- аналітику щодо ефективності навчальних програм і впровадження інновацій.

Використання KMS дозволить оптимізувати процеси управління персоналом, мінімізувати втрати знань через ротацію кадрів і підвищити рівень технологічної зрілості підприємства.

У табл. 3.4 підсумовано основні стратегічні ініціативи розвитку кадрового та інноваційного потенціалу ПАТ «Стома».

Таблиця 3.4

Основні стратегічні ініціативи розвитку кадрового та інноваційного потенціалу ПАТ «Стома»

Стратегічна ініціатива	Основний зміст заходів	Очікувані результати
1	2	3
Удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу	Створення центру розвитку персоналу; співпраця з профільними ВНЗ; впровадження програм наставництва та професійного навчання	Підвищення кваліфікації персоналу; формування кадрового резерву; зменшення плинності кадрів
Розвиток корпоративної культури знань	Запровадження внутрішніх комунікаційних платформ; створення корпоративного банку знань; стимулювання обміну досвідом	Посилення внутрішньої взаємодії; збереження інтелектуального капіталу; підвищення залученості персоналу

1	2	3
Формування системи мотивації інтелектуальної праці	Упровадження грейдингової системи оплати праці; бонуси за інновації; нематеріальне стимулювання	Зростання продуктивності праці; підвищення інноваційної активності; утримання ключових фахівців
Запровадження цифрової системи управління знаннями (KMS)	Розробка корпоративної ІТ-платформи для зберігання, поширення та аналізу знань	Оптимізація управління знаннями; підвищення ефективності навчання; цифровізація управління персоналом
Підтримка інноваційних проєктів і креативних ініціатив працівників	Створення внутрішнього фонду інновацій; конкурси ідей; публічне визнання досягнень	Активізація інноваційної діяльності; формування культури творчості; підвищення конкурентоспроможності
Розвиток соціальної відповідальності та психологічної стійкості персоналу	Організація психологічної підтримки; участь у соціальних і благодійних проєктах; програми здоров'я	Підвищення морального стану колективу; зменшення емоційного вигорання; покращення корпоративного іміджу

Запропоновані напрями враховують результати попереднього аналізу стану управління інтелектуальним потенціалом підприємства, а також зовнішні виклики, зумовлені воєнними діями, економічною нестабільністю та цифровою трансформацією галузі. Основна увага зосереджується на створенні сучасної системи управління персоналом, розвитку компетенцій, стимулюванні інновацій та впровадженні технологій управління знаннями.

Особливу роль у реалізації стратегії відіграє людський фактор - рівень кваліфікації, мотивації та здатності персоналу до адаптації. Саме тому першочерговими є заходи з удосконалення підбору та розвитку кадрів, формування кадрового резерву та впровадження сучасних форм навчання. Не менш важливою складовою є формування корпоративної культури знань, що передбачає створення умов для обміну досвідом, накопичення та ефективного використання інтелектуальних ресурсів усередині організації.

Іншим важливим напрямом є модернізація системи мотивації працівників, зокрема запровадження гнучких схем оплати праці, бонусів за інноваційні пропозиції та механізмів нематеріального заохочення. Це сприятиме не лише підвищенню продуктивності, а й розвитку творчого потенціалу колективу.

Водночас впровадження цифрової системи управління знаннями (KMS) забезпечить прозорість, швидкість обміну інформацією та підвищить ефективність управлінських процесів.

Окрему увагу приділено соціальній відповідальності підприємства та підтримці персоналу в умовах воєнного стану. Запровадження програм психологічної допомоги, корпоративних заходів та участі у благодійних проєктах сприятиме підвищенню морального клімату, зміцненню командної взаємодії та формуванню позитивного іміджу ПАТ «Стома». У сукупності запропоновані ініціативи створюють комплексну модель розвитку інтелектуального потенціалу, яка дозволить підприємству підвищити свою стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність у сучасному фармацевтичному ринку.

Таким чином, розроблена стратегія розвитку кадрового та інноваційного потенціалу ПАТ «Стома» спрямована на створення стійкої, гнучкої та знаннєво орієнтованої системи управління персоналом, яка дозволить компанії не лише зберегти свої позиції під час воєнних викликів, але й закласти основу для інноваційного зростання в поствоєнний період.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить формування нової корпоративної культури, підвищення ефективності використання інтелектуальних ресурсів та посилення конкурентоспроможності ПАТ «Стома» на національному й міжнародному ринках фармацевтичної продукції.

3.2. Розробка організаційно-методичного забезпечення реалізації стратегії управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома»

Після розроблення загальної стратегії управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома» доцільним етапом є формування організаційно-методичного забезпечення її реалізації. Адже ефективність будь-якої стратегії значною мірою залежить не лише від правильності обраних цілей, але й від того, наскільки злагоджено вибудована система управління, чітко розподілені функції між учасниками процесу, створені умови для внутрішньої комунікації та

контролю. Саме тому на даному етапі особливу увагу варто приділити удосконаленню організаційної структури, кадрової політики, а також створенню механізмів моніторингу й оцінки результатів реалізації стратегічних ініціатив. Основні заходи щодо удосконалення організаційно-методичного забезпечення стратегічного управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Основні заходи щодо удосконалення організаційно-методичного
забезпечення стратегічного управління інтелектуальним потенціалом ПАТ
«Стома»**

Складова	Зміст та заходи реалізації	Очікувані результати
1	2	3
1. Організаційна структура управління	- Розподіл функцій між стратегічним, тактичним і операційним рівнями управління; - Створення координаційної ради з питань управління інтелектуальним потенціалом; - Визначення відповідальних осіб за реалізацію стратегічних ініціатив.	Узгодженість дій між підрозділами; підвищення керованості процесів розвитку персоналу.
2. Система комунікації та контролю	- Запровадження регулярних стратегічних сесій, звітних зустрічей; - Створення корпоративного порталу або бази знань для обміну інформацією; - Встановлення системи моніторингу виконання стратегічних планів.	Підвищення прозорості управлінських рішень; оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.
3. Кадрова політика	- Впровадження системи стратегічного підбору кадрів; - Розроблення програм адаптації, наставництва та безперервного навчання; - Стимулювання креативності, інноваційного мислення та підвищення кваліфікації.	Зростання професійного рівня персоналу; зниження плинності кадрів; формування інноваційно активного колективу.
4. Методичне забезпечення	- Розроблення внутрішніх нормативів, положень і методичних рекомендацій щодо розвитку інтелектуального потенціалу; - Використання Balanced Scorecard для моніторингу ефективності управління знаннями.	Стандартизація управлінських процесів; забезпечення об'єктивності оцінювання результатів.
5. Оцінка ефективності реалізації стратегії	- Застосування системи збалансованих показників (фінансова, клієнтська, процесна, навчально-розвивальна перспективи); - Аналіз продуктивності праці, рівня інноваційної активності, задоволеності персоналу.	Комплексна оцінка результатів реалізації стратегії; визначення резервів розвитку.

1	2	3
6. Соціально-економічні аспекти реалізації	- Підтримка працівників у складних умовах війни; - Забезпечення психологічної стабільності та корпоративної згуртованості; - Залучення грантів та партнерських програм для відновлення діяльності.	Зміцнення мотивації персоналу; збереження ключових фахівців; підвищення стійкості організації в кризових умовах.

Організаційне забезпечення реалізації стратегії управління інтелектуальним потенціалом у ПАТ «Стома» передбачає перш за все чіткий розподіл функцій, відповідальності та повноважень між управлінськими рівнями. На стратегічному рівні основна відповідальність покладається на правління підприємства, яке визначає ключові напрями розвитку, затверджує стратегічні цілі, виділяє ресурси та контролює результати. Тактичний рівень реалізації - це функціональні служби (відділ кадрів, служба інновацій, відділ маркетингу, фінансовий відділ), які забезпечують виконання стратегічних завдань через поточне планування, координацію дій і внутрішній контроль. Операційний рівень представлений керівниками структурних підрозділів і працівниками, які безпосередньо реалізують проєкти, ініціативи з розвитку персоналу, інноваційні програми та вдосконалення знань.

Важливою складовою є налагодження системи внутрішньої комунікації та контролю реалізації стратегічних ініціатив. Для цього доцільно запровадити регулярні стратегічні сесії, звітні наради та комунікаційні платформи (наприклад, корпоративний портал чи базу знань), які забезпечуватимуть двосторонній обмін інформацією між рівнями управління. Така система дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, виявляти проблемні ділянки реалізації стратегії та забезпечувати узгодженість дій між усіма підрозділами підприємства.

Крім того, ефективна реалізація стратегії потребує удосконалення кадрової політики. У контексті управління інтелектуальним потенціалом це означає перехід від традиційних адміністративних підходів до гнучкої моделі, орієнтованої на розвиток компетенцій, професійного зростання та креативності персоналу. ПАТ «Стома» доцільно впровадити систему стратегічного підбору

кадрів, що враховує не лише кваліфікаційні вимоги, але й потенціал працівників до навчання та інноваційної діяльності. Важливими напрямками мають стати розроблення програм адаптації нових співробітників, безперервне навчання, підвищення кваліфікації та створення внутрішньої системи наставництва.

Для оцінки результативності реалізації стратегії варто запровадити методику оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом, яка базується на системі збалансованих показників (Balanced Scorecard). Такий підхід дозволить комплексно відстежувати зміни у фінансовій, клієнтській, процесній та навчально-розвивальній перспективах. Зокрема, це включає аналіз динаміки продуктивності праці, рівня інноваційної активності, плинності кадрів, задоволеності персоналу умовами праці та можливостями розвитку.

Таким чином, реалізація організаційно-методичного забезпечення стратегії управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома» повинна спиратися на системність, гнучкість і орієнтацію на розвиток людського капіталу. Це дозволить підприємству підвищити ефективність використання наявних ресурсів, забезпечити зростання інноваційного потенціалу та зміцнити конкурентоспроможність у динамічному середовищі фармацевтичного ринку, особливо в умовах післявоєнного відновлення економіки Харківського регіону.

Методичне забезпечення реалізації стратегії управління інтелектуальним потенціалом є ключовим елементом, що визначає послідовність, інструментарій і стандарти здійснення управлінських дій. Для ПАТ «Стома», яке функціонує у високотехнологічній фармацевтичній галузі, створення чіткої методичної бази дає можливість системно оцінювати, розвивати та ефективно використовувати знання, компетенції й інноваційний потенціал персоналу.

Першим етапом методичного забезпечення є розроблення комплексної методики оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства. Доцільно застосовувати систему ключових показників ефективності (KPI) у поєднанні з методом збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC).

Оцінювання буде проводитись за трьома складовими:

Людський капітал - рівень освіти, досвід, кваліфікація, продуктивність праці, інноваційна активність, рівень плинності кадрів.

Організаційний капітал - наявність ефективної структури управління, корпоративна культура, якість внутрішніх процесів, система обміну знаннями.

Інноваційний капітал - кількість нових розробок, патентів, інвестицій у наукові дослідження, частка нової продукції у загальному обсязі виробництва.

Результати оцінки доцільно представляти у вигляді інтегрального індексу інтелектуального потенціалу, який дозволяє відстежувати динаміку його розвитку у часі та визначати ефективність управлінських рішень.

Методичне забезпечення передбачає встановлення системи показників, що відображають результативність управління різними аспектами інтелектуального капіталу. Для моніторингу ефективності буде застосовуватись інтегрована система Balanced Scorecard, де всі ці показники взаємопов'язані через фінансову, клієнтську, процесну та навчально-розвивальну перспективи. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Система збалансованих показників ефективності управління
інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома»**

Перспектива	Стратегічна мета	Ключові показники ефективності (KPI)	Орієнтири / цільові значення
1	2	3	4
Фінансова	Підвищення ефективності використання інтелектуальних ресурсів	Продуктивність праці (тис. грн/особу) - Частка витрат на навчання в загальних витратах (%) - Рентабельність власного капіталу (%) - Економічний ефект від упроваджених інновацій (тис. грн)	Приріст на 10–15% щороку
Клієнтська	Зміцнення позицій на ринку та підвищення довіри споживачів	Рівень задоволеності клієнтів (%) - Кількість нових партнерів/контрактів Частка експорту у загальному обсязі продажу (%) Репутаційний індекс бренду	Зростання на 5–7% на рік
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення інноваційної активності та ефективності управління знаннями	Кількість впроваджених технологічних інновацій - Частка нових продуктів у загальному портфелі (%) Середній термін розробки нового продукту (місяці) - Коефіцієнт автоматизації бізнес-процесів (%)	Скорочення терміну розробки на 10%; зростання частки нових продуктів до 20%

1	2	3	4
Навчання та розвиток	Формування висококваліфікованого та інноваційно орієнтованого персоналу	- Частка працівників з вищою освітою (%) - Кількість працівників, які пройшли навчання за рік - Індекс задоволеності персоналу (%) - Коефіцієнт плинності кадрів (%)	Частка працівників з вищою освітою - не менше 65%; зменшення плинності до 5%

Запропонована система збалансованих показників дає змогу комплексно оцінити ефективність управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома» через взаємозв'язок фінансових, клієнтських, процесних і навчальних результатів.

Фінансова перспектива дозволяє оцінити, наскільки інвестиції в людський і інноваційний капітал сприяють зростанню прибутковості підприємства.

Клієнтська перспектива відображає, як рівень знань, компетентність і репутація персоналу впливають на задоволення споживачів та конкурентні позиції бренду.

Внутрішні бізнес-процеси охоплюють ефективність управління знаннями, рівень інноваційної активності та технологічної модернізації.

Навчання та розвиток є базою для формування та підтримки інтелектуального капіталу, адже саме інвестиції у персонал забезпечують довгострокову стійкість компанії.

Методичне забезпечення повинно містити чіткий алгоритм контролю реалізації стратегії управління інтелектуальним потенціалом, який включає:

Планування - визначення цілей, показників і цільових орієнтирів розвитку інтелектуального потенціалу.

Моніторинг - регулярний збір та аналіз даних щодо стану інтелектуальних ресурсів.

Оцінювання - порівняння фактичних показників із запланованими, аналіз відхилень.

Коригування - розроблення управлінських рішень для усунення відхилень, оновлення стратегічних пріоритетів.

Звітування та зворотний зв'язок - підготовка періодичних звітів, оцінка результативності управлінських дій, розробка рекомендацій на наступні періоди.

Практичні рекомендації щодо застосування запропонованої системи збалансованих показників наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Практичні рекомендації щодо впровадження системи збалансованих показників управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома»

Перспектива	Ключові показники (KPI)	Відповідальний підрозділ / особа	Періодичність оцінки	Інструменти збору та аналізу даних	Рекомендації щодо вдосконалення
Фінансова	Продуктивність праці, рентабельність власного капіталу, економічний ефект від інновацій	Планово-економічний відділ, головний бухгалтер	Щоквартально	Фінансова звітність, бухгалтерські дані, ERP-система	Розширити облік інтелектуальних активів, запровадити аналіз ефективності інноваційних проєктів
Клієнтська	Рівень задоволеності клієнтів, частка експорту, кількість нових партнерів	Відділ збуту та маркетингу	Раз на півріччя	CRM-система, маркетингові опитування, відгуки клієнтів	Впровадити систематичний моніторинг задоволеності клієнтів, активізувати комунікацію з партнерами
Внутрішні бізнес-процеси	Кількість інновацій, частка нових продуктів, рівень автоматизації процесів	Заступник директора з технічних питань, відділ головного технолога, відділ АСУ,	Щопівроку	Внутрішні звіти, система управління проєктами, аналітика виробничих процесів	Запровадити базу знань і внутрішню платформу обміну ідеями, розширити цифровізацію виробничих процесів
Навчання та розвиток	Частка працівників з вищою освітою, кількість навчань, індекс задоволеності персоналу	Відділ кадрів	Щорічно	HRM-система, опитування персоналу, звіти про навчання	Розробити корпоративну програму розвитку компетенцій, впровадити систему внутрішнього наставництва, оцінювання знань

Таким чином, у межах впровадження системи Balanced Scorecard для ПАТ «Стома» запропоновано практичний механізм управління інтелектуальним потенціалом через інтеграцію аналітичних показників у систему стратегічного менеджменту.

Основна мета полягає в тому, щоб:

забезпечити вимірюваність інтелектуальних ресурсів, які раніше важко було кількісно оцінити;

підвищити ефективність управлінських рішень, спираючись на комплексну систему KPI;

налагодити комунікацію між підрозділами, що відповідають за фінанси, інновації, клієнтів і персонал;

створити аналітичну основу для стратегічного розвитку підприємства в умовах цифрової та постіндустріальної економіки.

Для ПАТ «Стома» впровадження такої методичної системи дозволить:

своєчасно виявляти проблеми у сфері кадрового та інноваційного розвитку;

забезпечити обґрунтованість управлінських рішень;

підвищити ефективність використання інтелектуальних ресурсів;

посилити стратегічну гнучкість підприємства в умовах ринкової нестабільності та воєнних ризиків у регіоні.

ВИСНОВКИ

Узагальнення основних теоретичних і практичних аспектів управління інтелектуальним потенціалом підприємства на прикладі ПАТ «Стома» дозволило зробити такі висновки:

Розглянуто сутність, структуру та підходи до управління інтелектуальним потенціалом підприємства. З'ясовано, що інтелектуальний потенціал є інтегрованою системою знань, компетенцій, досвіду, творчих здібностей та організаційних ресурсів, які забезпечують інноваційний розвиток і стратегічну конкурентоспроможність підприємства. Проаналізовано наукові підходи до визначення його структури - ресурсний, функціональний, системно-структурний, компетентнісний, процесний і капітальний. Установлено, що системно-структурний підхід є найбільш комплексним, адже дозволяє розглядати інтелектуальний потенціал як багаторівневу систему взаємодіючих елементів - людського, організаційного, інформаційно-технологічного, інноваційного та клієнтського потенціалів.

Розкрито особливості управління інтелектуальним потенціалом у фармацевтичній галузі, зокрема в умовах постіндустріальної економіки. Зазначено, що управління інтелектуальним потенціалом у фармацевтичному бізнесі має низку специфічних рис - високі вимоги до науково-дослідної діяльності, регуляторної відповідності (GMP, ISO), технологічної інноваційності, а також до розвитку компетенцій персоналу у сфері біотехнологій, хімії, цифрових технологій і маркетингу лікарських засобів. Підкреслено, що головною метою управління інтелектуальним потенціалом у фармацевтичному секторі є забезпечення безперервного розвитку знань, формування інноваційного середовища, підвищення рівня корпоративної культури та ефективне використання наукових розробок для комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності.

Проведено комплексний аналіз стану управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома». Зокрема, здійснено управлінську діагностику підприємства, визначено його місце у фармацевтичній галузі України, структуру

управління, динаміку виробничо-фінансових показників і кадрового потенціалу. Встановлено, що підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і ефективну координацію діяльності між підрозділами.

Детальний аналіз кадрового потенціалу показав, що чисельність персоналу у 2022–2024 роках зменшилася з 316 до 260 осіб, що свідчить про оптимізацію структури зайнятості. Водночас підвищення фонду оплати праці (з 28,97 до 32,06 млн грн) при скороченні персоналу свідчить про збільшення середньої заробітної плати та акцент на утриманні кваліфікованих кадрів. Спостерігається зростання частки працівників з вищою освітою (з 55% до 64%), що позитивно впливає на інноваційну спроможність підприємства. Аналіз вікової структури показав тенденцію до старіння кадрів - понад 60% працівників мають вік понад 50 років, що вимагає розроблення програм омолодження штату та залучення молодих фахівців.

Також визначено, що ПАТ «Стома» активно підтримує якість своєї продукції, впроваджує стандарти GMP та ISO, розвиває партнерські зв'язки з міжнародними організаціями. Це формує високий рівень організаційного потенціалу, який є важливою складовою інтелектуального капіталу. Однак підприємство потребує подальшого розвитку у сфері цифрових технологій управління знаннями, аналітики ефективності персоналу та розвитку внутрішніх комунікацій.

На основі проведеного PEST- і SWOT-аналізу визначено ключові виклики та можливості для ПАТ «Стома». Зокрема, воєнні події в Харкові створили додаткові ризики - кадрові, логістичні, фінансові, проте водночас сприяли цифровізації управління, підвищенню внутрішньої згуртованості колективу та розвитку гнучких форм роботи.

У третьому розділі розроблено стратегію управління інтелектуальним потенціалом ПАТ «Стома», яка базується на таких напрямках:

- збереження та відновлення кадрового потенціалу;
- розвиток знаннєвого та освітнього потенціалу;
- підвищення інноваційної активності;

цифровізація управління персоналом і знаннями;

удосконалення мотиваційних механізмів та формування корпоративної культури інновацій.

Запропоновано організаційно-методичне забезпечення реалізації стратегії управління інтелектуальним потенціалом, що включає систему збалансованих показників (Balanced Scorecard). Вона охоплює фінансову, клієнтську перспективи, перспективи внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку, дозволяючи комплексно оцінювати ефективність управління інтелектуальними ресурсами.

Таким чином, результати дослідження доводять, що управління інтелектуальним потенціалом є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Стома» у постіндустріальній економіці. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству забезпечити стійкий розвиток, зміцнити інноваційний потенціал, зберегти кадрові ресурси в умовах воєнних викликів та забезпечити лідерські позиції на національному й міжнародному ринку фармацевтичної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білов Г. О. Теоретичний аспект та класифікації інтелектуального капіталу підприємства. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2008/99-86-17.pdf>
2. Бояринова К. О., Бацалай Т. М. Інтелектуальний капітал як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2009. № 4/ URL: [http:// archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_4/Bacalay_409.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_4/Bacalay_409.htm).
3. Вербіцька Т. В. Побудова комплексної системи показників на основі оцінки впливу соціально-економічних факторів розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. № 3. 2016. С. 266-271
4. Гусаковська Т. О. Управління інтелектуальною власністю підприємства : дис... канд. ек. наук : 08.00.04. НТУ «ХПІ». Харків, 2009. 219 с.
5. Гусаковська Т. О., Святний Л. О. Аудит інтелектуальної власності як складова процесу управління портфелем об'єктів інтелектуальної власності організації. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 369–374.
6. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Середа О.О. Економічний механізм просування бренду організації як складова маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5798>
7. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Підходи до оцінки інтелектуального капіталу промислового підприємства. *Науковий вісник PUET: Economic Sciences*. 2016. №1(73). С. 16-22.
8. Гусаковська Т.О., Максименко Я.А. Організаційно-методичне забезпечення управління формуванням та використанням портфеля об'єктів інтелектуальної власності на машинобудівних підприємствах. *Механізм регулювання економіки: міжнародний науковий журнал*. Суми: СумДУ. 2009. №3. С. 134-139.

9. Гусаковська Т., Рибалко-Рак Л., Кужель Н. Екосистема інноваційного підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки: фактори забезпечення конкурентоспроможності й стійкого розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 93. № 2. С. 73-79.

10. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А. Управління інтелектуальним капіталом як важлива складова ефективної системи управління підприємством в умовах економіки знань. *International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings*. January 29, 2016. Klaipeda: Baltija Publishing. pp. 206-209.

11. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А. Формування портфеля об'єктів інтелектуальної власності як запорука конкурентоспроможності підприємства. *Матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції»*, (Харків, ХНУБА, 19-20 квітня 2017 р.). Харків : ХНУБА, 2017. С. 84-87

12. Гусаковська Т.О., Святний Л.О. Інтелектуальний капітал як важлива складова економічного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. №79. С. 102-106.

13. Гусаковська Т. О., Святний Л. О. Інтелектуальний капітал як економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 435–440.

14. Гусаковська Т.О., Святний Л.О., Серeda О.О. Сутність та структура інтелектуального капіталу організації. *Бізнес Інформ*. 2023. №9. С. 269-275.

15. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А. Управління процесами оцінювання інтелектуальної власності та інтелектуального потенціалу промислових підприємств. *Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (Економічні Науки)*. 2021. №1. С. 69-72. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/243284/241105>

16. Коломієць Т.В. Механізм управління інтелектуальним капіталом підприємств аграрного сектору економіки: дис... канд. ек. наук : 08.00.04. Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2021. 240 с.

17. Кравчук Н.О. SC-методика оцінки інтелектуального капіталу

деревообробних підприємств. *Innovative solutions in modern science*. 2016. №4(4). URL: <http://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/viewFile/879/1021>.

18. Малишко О. В. Проблеми діагностики інтелектуального капіталу України за методологією Європейського Союзу. *Економіка і право*. 2008. № 1 (20). С. 71-75.

19. Небава М. І., Небава О. М. Інтелектуальний потенціал підприємства як основна категорія його конкурентного стану. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)», 11-20 травня 2024 р. Електрон. текст. дані. 2024. URI: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21642>.

20. Ніколайчук О.А. Діагностика ефективності системи управління інтелектуальним капіталом гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3624>

21. Носова Т.І. Економічна сутність категорії «інтелектуальний потенціал». *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 159-166. URI: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_21/TANYA_I_NOSOVAThe_Economic_Essence_of_the_Category_of_Intellectual_Potential .pdf?utm_source=chatgpt.com](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_21/TANYA_I_NOSOVAThe_Economic_Essence_of_the_Category_of_Intellectual_Potential.pdf?utm_source=chatgpt.com)

22. Олексів І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. №12. С. 132-138.

23. Островська Г.Й. Концептуальні засади управління використанням інтелектуального потенціалу промислового підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4(37). С. 108-118.

24. Перерва П. Г., Марчук Л.С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2018. № 15 (1291). С. 53-63.

25.Плікус І.Й. Інтелектуальна власність та інтелектуальний капітал як нематеріальні активи та об'єкти бухгалтерського обліку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №8. С. 1164-1168.

26.Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Опришко В. І. Цифровізація та антикризове управління: стратегічні зміни для розвитку конкурентоспроможної екосистеми. *Проблеми економіки*. 2025. №1. С. 223-229.

27.Семенова В. Г. Складові системи управління інтелектуальною власністю підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2015. №3. С. 159–165

28.Семенова В. Г. Управління інтелектуальною власністю підприємства: процесний підхід: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Одеса: Одеський національний економічний університет, 2016. 417 с.

29.Собко О., Стахурська С. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства в умовах сучасних змін. *Економічний аналіз*. 2023. №2(33). С. 194-201.

30.Ступнікер Г.Л. Управління інтелектуальним капіталом підприємства на основі економічної діагностики. *Ефективна економіка*. 2011. №5. URL: www.economy.nayka.com.ua/

31.Філіппова С. В., Ковтуненко К.В. Інтелектуальний потенціал як головний чинник формування інтелектуального капіталу / С. В. Філіппова, К. В. Ковтуненко. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2013. № 776 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку С. 81–86.

32.Хілуха О. А., Кузьмін О.Є., Ліпич Л. Г. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: теоретичні та прикладні положення : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. 200 с.

33.Холявка Л. Ю. Принципи формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2013. № 776 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи

становлення і проблеми розвитку. С. 190–200. URI:
<https://lpnu.ua/handle/ntb/26319>

34. Цивільний кодекс України URL:
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

35. Чала О. В. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 273–281.

36. Чистякова А. В. Управління інтелектуальною власністю в умовах економіки знань : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Харків, 2016. 23 с.

37. Чуприна О.О., Чуприн К.С. Методологічні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2015. №3. С. 22 – 34.

38. Чухно А., Леоненко П., Юхименко П. Інституціонально-інформаційна економіка. URL:
https://pidru4niki.com/1584072027273/ekonomika/institutsionalno-informatsiyna_ekonomika

39. Andriessen, D. (2001) Weightless Wealth: Four Modifications to Standard IC Theory. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 204-214.

40. Brandecker O., Ramos J. Methoden zur Messung, Bewertung und Steuerung des intellektuellen Kapitals. URL: <http://www.wissensmanagement.net>.

41. Clulow V., J. Gerstman, & C. Barry. The Case of a Financial Service Firm. *Journal of European Industrial Training*. 2003. 203с.

42. Edvinsson. Skandia Navigator. URL: www.intellectualcapital.se.

43. Husakovska T., Shymanovska-Dianych L., Rybalko-Rak L., Ishchenko V. Forming a Portfolio of Intellectual Property of an Enterprise. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9(1), pp. 269-275.

44. Kasiewicz S., Rogowski W., Kiciński M. Kapitał intelektualny – spojrzenie z perspektywy interesariuszy. Krakow. *Oficyna Ekonomiczna*. 2006. 118 с.

45. Litvinov, O. (2018). "The concept of intellectual capital", *Modern Economics*, vol. 11(2018), pp. 98-104. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-16).

46. Marc S. Tenbieg, Mart Kivikas. Intellectual Capital Management auf Basis eines IC-Rating™. URL: [http:// www.braiconn.de](http://www.braiconn.de)

47. Mikuła B. Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku. Krakow, Oficyna Ekonomiczna. 2006. 94 c.

48. Nahorniak, H., & Hanouff, K. (2023). Development of intellectual capital in the era of digitalization in the context of increasing competitiveness industrial enterprises of ukraine. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(19), 309–329. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.309-329>

49. Pawlowsky P., Edvinsson L. Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit: Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012. 215 S.

50. Roos J., Roos G., Edvinsson L. Intellectual capital: navigating in the new business landscape. N. Y.: HarperBusiness. 1998.

51. Semenova V. Effectiveness of enterprises intellectual property management. (29.04.2015 – 30.04.2015). Лодзь, 2015. Частина 2. С. 59-66.

52. Shkoda, T., Tepliuk, M., & Sahaidak, M. (2020). Intellectual potential management in forming strategic partnership of science-business-education. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(5), 221–232. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-221-232>

53. Si, X. (2019) Literature Review on the Relationship between Intellectual Capital and Enterprise Performance. *Modern Economy*, 10, 386-398. doi: 10.4236/me.2019.102026.

54. Sveiby K. E. Methods for Measuring Intangible Assets URL: www.sveiby.com.

55. Wooll M. Intellectual capital is the magic: How are you managing yours? URL: <https://www.betterup.com/blog/intellectual-capital>

56. Yavorska, O. (2020). The knowledge as a complementary part of the intellectual capital of the enterprises in the era of the digital economy. *Herald of Economics*, 3(97), 185-198. <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.185>

57. Zheng, L. and Zhu, P. (2014) Research on the Impact of Intellectual Capital on the Value of Small and Medium-sized Enterprises-Data from Zhejiang Province. *Communication of Finance and Accounting*, 18, 43-45.

Додатки