

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 «Сучасні методи оцінювання інтелектуального потенціалу
підприємства»

(за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Лекхім-Харків»)

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

Виконавець роботи Кутова Олена Олексіївна

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

Рецензент

Полтава 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства	7
1.1.Економічна сутність, структура та роль інтелектуального потенціалу в розвитку підприємства.....	7
1.2.Сучасні методи та підходи до вимірювання інтелектуального потенціалу підприємства	19
Розділ 2. Аналіз стану інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків»...	28
2.1. Характеристика ПрАТ «Лекхім-Харків» як економічної системи	28
2.2. Аналіз інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків»	48
Розділ 3. Напрями удосконалення процесу оцінювання інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків».....	57
3.1. Розробка системи показників та моделі оцінювання інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків».....	57
3.2. Пропозиції щодо використання результатів оцінювання інтелектуального потенціалу для стратегічного розвитку ПрАТ «Лекхім-Харків»	66
Висновки	75
Список використаних інформаційних джерел	78
Додатки.....	83

ВСТУП

В умовах становлення економіки знань та цифрової трансформації особливого значення набуває розвиток і ефективне використання інтелектуального потенціалу підприємства. Саме знання, компетенції, креативність і здатність до інновацій стають головними чинниками конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Традиційні ресурси – матеріальні, фінансові чи трудові – поступово поступаються місцем нематеріальним активам, серед яких провідну роль відіграє інтелектуальний потенціал.

Оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства є складним і багатограним процесом, що потребує використання сучасних методичних підходів, які враховують як кількісні, так і якісні характеристики знань, досвіду, інноваційної активності персоналу. Водночас у вітчизняній практиці відсутня єдина методика вимірювання цього потенціалу, що ускладнює його управління та стратегічне планування розвитку підприємства.

Застосування сучасних методів оцінювання інтелектуального потенціалу дозволяє не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а й обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання людських і інтелектуальних ресурсів. Особливої ваги це набуває для фармацевтичної галузі, зокрема для ПрАТ «Лекхім-Харків», діяльність якого базується на високому рівні наукових знань, інноваційних розробок і компетенцій персоналу.

Отже, дослідження сучасних методів оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства є актуальним, оскільки воно спрямоване на вдосконалення управлінських рішень, підвищення ефективності використання інтелектуальних ресурсів і забезпечення сталого розвитку підприємств у конкурентному середовищі.

Управління інтелектуальним потенціалом підприємства, зокрема його оцінювання, є предметом активного наукового дискурсу. У цьому контексті сформувалося широке коло дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних засад і практичних підходів до аналізу інтелектуальних ресурсів

організацій. Зокрема, можемо виділити дослідження Л. Едвінсона, Е. Брукінг, М. Небави, О. Небави, Т. Гусаковської, І. Мойсеєнко, Т. Носової, Г. Островської, П. Перерви, О. Прокопенко, Л. Марчук, Й. Ситника, О. Собко, С. Стахурської, Л. Холявки, С. Філіппової, Т. Шкоди, О. Яворської та інших.

Попри наявність значної кількості праць, питання комплексного оцінювання інтелектуального потенціалу залишається відкритим: відсутність єдиної методології, складність кількісного вимірювання нематеріальних активів та динамічність зовнішнього середовища зумовлюють потребу в подальшому науковому пошуку. Саме тому актуальність дослідження в цій сфері не лише зберігається, а й посилюється в умовах постіндустріальної трансформації економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасних методів оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо вибору та застосування найбільш ефективного інструментарію оцінювання інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків».

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

охарактеризовано економічну сутність, структуру та роль інтелектуального потенціалу в розвитку підприємства;

досліджено сучасні методи та підходи до вимірювання інтелектуального потенціалу підприємства;

проведено управлінську діагностику ПрАТ «Лекхім-Харків»;

здійснено аналіз стану інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків»;

розроблено систему показників та модель оцінювання інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків»;

запропоновано рекомендації щодо використання результатів оцінювання інтелектуального потенціалу для стратегічного розвитку ПрАТ «Лекхім-Харків».

Об'єктом дослідження є процес оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків».

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали нормативно-правові акти України, що регулюють фармацевтичну діяльність та сферу охорони здоров'я; офіційні стандарти GMP та ISO, які визначають вимоги до якості виробництва лікарських засобів; наукові праці українських і зарубіжних дослідників у галузі управління інтелектуальним капіталом, інноваційного розвитку, цифрової трансформації та менеджменту персоналу; статистичні дані, фінансова й управлінська звітність ПрАТ «Лекхім-Харків» за 2022–2024 роки; внутрішні документи підприємства щодо організації виробництва, кадрової політики, інноваційної діяльності та системи якості.

Теоретико-методологічну базу дослідження сформували загальнонаукові та спеціальні методи економічного аналізу. Системно-структурний та діалектичний методи дозволили розглядати інтелектуальний потенціал як цілісну систему, що динамічно розвивається. Методи аналізу й синтезу застосовувалися для встановлення взаємозв'язків між людським, інноваційним, інформаційно-технологічним, реляційним та організаційно-управлінським потенціалами. Метод порівняння забезпечив можливість оцінити зміни інтелектуального потенціалу у часі. Економіко-статистичні та економіко-математичні методи використовувалися для розрахунку показників, формування інтегрального індексу та кількісного обґрунтування рівня інтелектуального розвитку. Графічні методи дали змогу наочно представити динаміку ключових показників і структуру інтелектуального потенціалу підприємства.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні наукових підходів до трактування сутності, структури та закономірностей формування інтелектуального потенціалу промислового підприємства. У роботі удосконалено методичні підходи до його комплексного оцінювання, побудовано модель, що враховує специфіку фармацевтичного виробництва та дозволяє визначати сильні й слабкі сторони інтелектуального розвитку організації.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованої системи показників, моделі інтегральної оцінки та розроблених рекомендацій на ПрАТ «Лекхім-Харків». Реалізація запропонованих заходів здатна сприяти підвищенню ефективності управління персоналом, посиленню інноваційної активності, розвитку цифрових технологій, удосконаленню системи якості та зміцненню ринкових позицій підприємства, що є важливим для його довгострокового стратегічного зростання та конкурентоспроможності у фармацевтичній галузі.

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 – 82 сторінки. Робота містить 9 рисунків, 12 таблиць, 4 формули, 4 додатки та перелік літератури з 50 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Економічна сутність, структура та роль інтелектуального потенціалу в розвитку підприємства

У сучасних умовах трансформації економіки та переходу до інноваційної моделі розвитку, інтелектуальний потенціал підприємства набуває особливої значущості як ключовий нематеріальний ресурс. Він визначає здатність суб'єкта господарювання до генерації нових знань, адаптації до змін зовнішнього середовища, впровадження інновацій та забезпечення сталого конкурентного розвитку.

Інтелектуальний потенціал підприємства слід розглядати як сукупність знань, навичок, досвіду, творчих здібностей працівників, а також організаційних механізмів, інформаційних систем і корпоративної культури, що сприяють ефективному використанню цих ресурсів. Як зазначає Носова Т.І., інтелектуальний потенціал є «сукупністю інтелектуальних ресурсів, які можуть бути реалізовані в процесі економічної діяльності з метою досягнення стратегічних цілей» [29].

У науковій літературі існують різні підходи до тлумачення цього поняття. Одні автори розглядають інтелектуальний потенціал як частину людського капіталу, інші - як складову інтелектуального капіталу або як окрему економічну категорію, що інтегрує знання, інформацію, інноваційність і організаційну культуру. Незважаючи на різноманітність підходів, усі дослідники визнають, що інтелектуальний потенціал є основою формування доданої вартості та забезпечення сталих конкурентних переваг підприємства.

Аналізуючи наукові праці дослідників інтелектуального потенціалу можемо виділити кілька підходів до трактування його економічної сутності:

Ресурсний підхід акцентує увагу на інтелектуальному потенціалі як на специфічному виді нематеріальних активів, що мають економічну цінність і можуть бути джерелом прибутку [2].

Функціональний підхід розглядає його як здатність підприємства реалізовувати інтелектуальні ресурси у виробничих, управлінських та інноваційних процесах [36, 47].

Системний підхід трактує інтелектуальний потенціал як комплекс взаємопов'язаних елементів, які функціонують як єдина система, що забезпечує розвиток підприємства [30, 37].

Варто розмежовувати поняття інтелектуального потенціалу з суміжними категоріями. Зокрема, людський капітал охоплює лише знання, навички та кваліфікацію працівників, тоді як інтелектуальний капітал включає також організаційні структури, бази знань, патенти, бренди тощо. Інтелектуальні ресурси - це окремі елементи, а інтелектуальний потенціал - це їхня здатність до реалізації у конкретних умовах.

Основними ознаками інтелектуального потенціалу є:

Нематеріальність - відсутність фізичної форми, але наявність економічної вартості.

Динамічність - постійна зміна під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Складність вимірювання - потреба у використанні спеціальних методик оцінки.

Стратегічна значущість - визначення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, інтелектуальний потенціал є фундаментом для формування інноваційної моделі розвитку підприємства, забезпечення його гнучкості, ефективності та здатності до самовдосконалення.

Інтелектуальний потенціал підприємства є складною, багаторівневою системою, що поєднує людські, організаційні, інноваційні та комунікаційні компоненти. Його структура формується на перетині знань, досвіду,

управлінських процесів та умов, які забезпечують створення, накопичення і використання інтелектуальних ресурсів у господарській діяльності.

Науковці пропонують різні підходи до структуризації інтелектуального потенціалу, проте більшість із них погоджується, що основними його складовими є людський, організаційний (структурний), інноваційний та реляційний потенціали (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні складові інтелектуального потенціалу підприємства

Складова	Основний зміст	Очікуваний результат
Людський потенціал	Знання, навички, компетенції, мотивація персоналу	Генерування ідей, інновацій, зростання продуктивності
Організаційний потенціал	Система управління, корпоративна культура, база знань	Ефективне використання та поширення знань
Інноваційний потенціал	Дослідження, розробки, нові технології	Створення нової цінності, конкурентні переваги
Реляційний потенціал	Взаємодія з партнерами, імідж, репутація	Розширення ринкових можливостей, обмін знаннями
Інформаційно-технологічний потенціал	Цифрові технології, аналітика, інформаційні системи	Оптимізація управління, цифрова трансформація

Джерело: узагальнено автором на основі [29, 30, 32, 36, 47]

Розглянемо більш детально кожен складову інтелектуального потенціалу підприємства.

Людський потенціал є базовою складовою інтелектуального потенціалу, адже саме люди виступають носіями знань, досвіду, творчих здібностей, професійної компетентності та управлінських навичок, що формують основу конкурентних переваг підприємства. Без людського фактору жодна інша складова інтелектуального потенціалу - організаційна, інноваційна чи інформаційна - не може повноцінно функціонувати, оскільки саме персонал створює, накопичує й реалізує знання у процесі господарської діяльності.

Людський потенціал підприємства можна визначити як сукупність інтелектуальних, професійних, психологічних і творчих можливостей працівників, які можуть бути використані для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Він відображає не лише наявні здібності, а й

потенціал розвитку - здатність працівників до навчання, самовдосконалення, адаптації до нових умов та освоєння інноваційних технологій. На відміну від трудових ресурсів, що характеризують лише кількісні показники праці, людський потенціал має якісний вимір - це знання, навички, моральні цінності, інтелектуальні здібності, креативність і мотивація до результативної діяльності.

У структурі людського потенціалу виділяють кілька взаємопов'язаних компонентів: освітньо-кваліфікаційний, креативно-інноваційний, мотиваційно-ціннісний, психофізіологічний і соціально-комунікативний. Освітньо-кваліфікаційний компонент характеризує рівень знань, навичок і професійних компетенцій працівників, здобутих у процесі навчання та практичної діяльності. Він визначає здатність персоналу до виконання професійних обов'язків, впровадження нових технологій і методів роботи. Креативно-інноваційний компонент відображає здатність працівників генерувати нові ідеї, мислити нестандартно, застосовувати творчий підхід до вирішення виробничих і управлінських завдань. Саме він формує основу інноваційного потенціалу підприємства.

Мотиваційно-ціннісний компонент відображає внутрішню зацікавленість працівників у досягненні високих результатів, прагнення до самореалізації та розвитку. Рівень мотивації визначає, наскільки повно персонал реалізує свій інтелектуальний потенціал. Вона формується під впливом системи винагород, умов праці, корпоративної культури, можливостей професійного зростання та стилю управління. Психофізіологічний компонент охоплює здоров'я, працездатність, стресостійкість і здатність до тривалої ефективної діяльності. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища важливим стає розвиток емоційного інтелекту та психологічної гнучкості працівників.

Соціально-комунікативний компонент характеризує здатність персоналу до ефективної взаємодії, обміну знаннями, командної роботи та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Він забезпечує створення та передачу корпоративних знань, розвиток партнерських відносин і підвищення організаційної згуртованості.

На розвиток людського потенціалу впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх належать система управління персоналом, корпоративна культура, система мотивації, умови праці, інвестиції у навчання та професійний розвиток. Зовнішні фактори включають рівень розвитку освіти і науки в країні, соціально-економічну ситуацію, державну політику у сфері зайнятості, технологічні зміни та глобальні тенденції цифровізації.

Людський потенціал відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Його ефективне використання дозволяє підвищити інноваційну активність, якість управлінських рішень, адаптивність до змін зовнішнього середовища, а також створити систему безперервного розвитку знань і компетенцій працівників. Підприємства, які інвестують у розвиток людського потенціалу, отримують стратегічну перевагу на ринку завдяки здатності швидше впроваджувати інновації, покращувати якість продукції й послуг, оптимізувати процеси та утримувати висококваліфікованих працівників.

Отже, людський потенціал - це не лише сукупність працівників підприємства, а інтегральна інтелектуальна енергія, що забезпечує розвиток організації, її конкурентоспроможність і стійкість у динамічних умовах ринку. Його ефективне управління повинно ґрунтуватися на принципах стратегічного розвитку, безперервного навчання, інноваційності та створення сприятливих умов для розкриття творчого потенціалу кожного працівника.

Організаційний потенціал є важливою структурною складовою інтелектуального потенціалу підприємства, яка забезпечує умови для ефективного створення, збереження, поширення та використання знань у межах організації. Якщо людський потенціал визначає інтелектуальні здібності та компетентності працівників, то організаційний потенціал створює середовище, у якому ці здібності реалізуються з максимальною ефективністю. Саме через організаційні механізми відбувається трансформація індивідуальних знань працівників у колективний досвід і стратегічні переваги підприємства.

Економічна сутність організаційного потенціалу полягає в його здатності забезпечувати ефективну координацію діяльності всіх елементів підприємства для досягнення поставлених цілей. Це система управлінських, інформаційних,

технологічних та культурних ресурсів, які сприяють реалізації людського та інноваційного потенціалу. Організаційний потенціал можна розглядати як сукупність можливостей підприємства до адаптації, самоорганізації, розвитку внутрішніх процесів управління знаннями та формування сприятливого середовища для інновацій.

Структура організаційного потенціалу є багатокomпонентною і включає низку взаємопов'язаних елементів: організаційно-управлінську структуру, систему комунікацій, корпоративну культуру, механізми управління знаннями, інформаційно-технологічну базу та інституційні умови діяльності підприємства.

Організаційно-управлінська структура визначає порядок розподілу функцій, повноважень і відповідальності між різними рівнями управління. Її ефективність безпосередньо впливає на здатність підприємства швидко приймати управлінські рішення, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інновації. Гнучка структура управління сприяє розвитку горизонтальних зв'язків, підвищує швидкість обміну інформацією та зменшує бюрократичні бар'єри.

Важливим елементом організаційного потенціалу є система комунікацій, що забезпечує обмін знаннями, інформацією та досвідом між працівниками та підрозділами. Ефективні комунікації створюють основу для формування корпоративних знань, сприяють зростанню рівня взаємодії, довіри та колективної відповідальності. У сучасних умовах цей елемент дедалі більше ґрунтується на цифрових технологіях - корпоративних інформаційних системах, базах знань, електронних платформах управління проектами.

Корпоративна культура також є важливою складовою організаційного потенціалу, оскільки формує цінності, норми поведінки та традиції, які визначають ставлення працівників до роботи, інновацій і змін. Вона виконує інтегруючу функцію, об'єднуючи персонал спільними цілями та сприяючи розвитку командного духу. Корпоративна культура, орієнтована на знання, стимулює відкритість до нових ідей, готовність до навчання, експериментів і вдосконалення процесів.

Механізми управління знаннями (knowledge management) - це ще один ключовий елемент організаційного потенціалу. Вони включають процеси створення, збереження, поширення та використання знань у межах підприємства. До таких механізмів належать створення внутрішніх баз даних, впровадження процедур наставництва, формування спільнот практиків, проведення тренінгів і семінарів. Завдяки цим інструментам підприємство зберігає накопичений досвід і забезпечує його доступність для всіх працівників.

Інформаційно-технологічна база є технічною основою організаційного потенціалу. Вона включає інформаційні системи управління, програмне забезпечення, бази даних, корпоративні мережі, а також технології штучного інтелекту, аналітики даних та автоматизації бізнес-процесів. Використання сучасних ІТ-рішень підвищує ефективність управління, пришвидшує прийняття рішень і полегшує обмін знаннями в межах підприємства.

Організаційний потенціал не є статичним - він постійно розвивається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. До внутрішніх належать стиль керівництва, рівень корпоративної культури, ефективність управління персоналом, інвестиції в розвиток інформаційних технологій. Зовнішні фактори включають динаміку ринку, конкурентне середовище, зміни законодавства, розвиток інноваційної інфраструктури та загальний рівень технологічного прогресу.

Високий рівень організаційного потенціалу забезпечує підприємству здатність швидко реагувати на зміни ринку, ефективно використовувати людські ресурси, створювати сприятливі умови для інноваційної діяльності та підтримувати стабільний розвиток. Він сприяє трансформації індивідуальних знань у колективні компетенції, що формують основу довгострокової конкурентоспроможності.

Отже, організаційний потенціал - це не лише система управління чи структура підприємства, а цілісна інтелектуально-організаційна система, яка забезпечує ефективну взаємодію всіх елементів інтелектуального потенціалу. Його розвиток повинен бути спрямований на створення гнучкої, відкритої до

інновацій організації, де знання та досвід кожного працівника стають спільним ресурсом для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Інноваційний потенціал є однією з найважливіших складових інтелектуального потенціалу підприємства, оскільки саме він визначає здатність організації створювати, впроваджувати та комерціалізувати нові ідеї, технології, продукти й управлінські рішення. У сучасних умовах постіндустріальної економіки інноваційна активність підприємства є ключовим фактором його конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку.

Сутність інноваційного потенціалу полягає у спроможності підприємства до системного здійснення інноваційної діяльності, що включає генерування нових знань, пошук ідей, проведення науково-дослідних робіт, розроблення нових продуктів, технологій і методів управління. Він відображає наявність інтелектуальних, матеріально-технічних, фінансових та організаційних ресурсів, які забезпечують реалізацію інноваційного процесу.

Основними структурними елементами інноваційного потенціалу є:

науково-технічний потенціал, який характеризує рівень розвитку дослідницьких підрозділів, наявність наукових кадрів і досвіду проведення НДДКР;

кадровий потенціал, що визначає рівень професійної компетентності, творчості та креативності працівників;

фінансово-інвестиційний потенціал, який забезпечує фінансування інноваційних проектів, досліджень і технологічних оновлень;

матеріально-технічна база, що включає обладнання, лабораторії, виробничі ресурси та технічну інфраструктуру;

організаційно-управлінські умови, які сприяють інноваційному клімату - стиль керівництва, система мотивації, підтримка творчості та експериментів.

Високий рівень інноваційного потенціалу дозволяє підприємству розробляти нові продукти, вдосконалювати технології, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та ефективність виробництва. Його розвиток передбачає не лише наявність матеріальних і фінансових ресурсів, а й

формування інноваційної культури, що підтримує прагнення працівників до змін і самореалізації.

Серед факторів, що впливають на розвиток інноваційного потенціалу, варто відзначити державну політику у сфері науки й інновацій, рівень розвитку науково-дослідної інфраструктури, доступ до фінансових ресурсів, партнерство з університетами, науковими центрами й інноваційними кластерами.

Таким чином, інноваційний потенціал є рушійною силою інтелектуального розвитку підприємства, що забезпечує перетворення знань у нові конкурентні переваги та підвищує його здатність до стратегічного оновлення.

Реляційний (або комунікаційний) потенціал - це сукупність відносин підприємства із зовнішнім середовищем, які формують його імідж, довіру, партнерські зв'язки та доступ до інформаційних і інтелектуальних ресурсів. Він охоплює мережу контактів із клієнтами, постачальниками, інвесторами, науковими установами, державними органами, діловими асоціаціями та іншими стейкхолдерами.

Економічна сутність реляційного потенціалу полягає у спроможності підприємства ефективно взаємодіяти з іншими суб'єктами ринку, використовуючи ці зв'язки як джерело знань, інновацій, фінансів і нових можливостей для розвитку. У сучасній економіці саме соціально-економічні зв'язки, репутація та довіра до підприємства часто мають більшу вартість, ніж матеріальні активи.

Основними елементами реляційного потенціалу є:

репутаційний капітал - рівень довіри до підприємства серед партнерів, клієнтів і суспільства;

брендовий капітал - впізнаваність торговельної марки, її імідж і якість асоціацій, які вона викликає;

партнерський капітал - стабільність і взаємовигідність зв'язків із бізнес-партнерами;

комунікаційний капітал - ефективність інформаційних і комунікаційних каналів, які забезпечують обмін знаннями та досвідом.

Реляційний потенціал сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку, полегшує доступ до інноваційних технологій, сприяє залученню інвестицій і знижує ризики невизначеності у бізнес-середовищі. Підприємства з високим реляційним потенціалом здатні швидше адаптуватися до змін завдяки розвинутій мережі зовнішніх зв'язків і партнерств.

Розвиток цього потенціалу передбачає формування позитивного іміджу підприємства, активну участь у професійних асоціаціях, корпоративну соціальну відповідальність, відкритість до співпраці та впровадження сучасних комунікаційних технологій.

Таким чином, реляційний потенціал забезпечує інтеграцію підприємства у ширше економічне, наукове та соціальне середовище, посилює його інтелектуальні можливості та сприяє створенню синергійного ефекту від взаємодії з партнерами.

Інформаційно-технологічний потенціал - це сукупність інформаційних ресурсів, цифрових технологій, технічних засобів і програмних рішень, які забезпечують збір, обробку, збереження, передавання й аналіз інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. У сучасних умовах цифрової трансформації саме цей компонент стає фундаментом розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, адже він забезпечує швидкий доступ до знань, автоматизацію процесів і підвищення продуктивності праці.

Інформаційно-технологічний потенціал виконує три основні функції:

забезпечувальну - створює технічну базу для діяльності підприємства (комп'ютерні системи, мережеві технології, бази даних, програмне забезпечення);

аналітичну - дозволяє здійснювати збір і обробку великих обсягів даних для підтримки прийняття управлінських рішень;

комунікаційну - забезпечує обмін інформацією всередині підприємства та із зовнішніми партнерами.

До основних елементів інформаційно-технологічного потенціалу належать:

інформаційні ресурси (дані, бази знань, звітність, аналітика);
програмно-технічні засоби (ERP-, CRM-, BI-системи, системи документообігу, платформи управління знаннями);
інформаційна інфраструктура (сервери, мережі, хмарні технології, засоби захисту інформації);
компетенції персоналу у сфері цифрових технологій, аналітики та кібербезпеки.

Рівень інформаційно-технологічного потенціалу визначає здатність підприємства до ефективного використання цифрових інструментів, інтеграції бізнес-процесів і впровадження інновацій. Високий рівень розвитку ІТ-потенціалу дозволяє створювати інформаційні системи управління знаннями (Knowledge Management Systems), що забезпечують накопичення досвіду, обмін найкращими практиками та підтримку стратегічних рішень.

У сучасних умовах інформаційно-технологічний потенціал стає основою цифрової трансформації підприємства, сприяючи створенню нових бізнес-моделей, підвищенню ефективності управління ресурсами та розвитку гнучких організаційних структур.

Отже, інформаційно-технологічний потенціал є не лише технічною базою діяльності підприємства, а й важливим стратегічним ресурсом, який визначає його інноваційну спроможність, конкурентоспроможність і швидкість реагування на виклики зовнішнього середовища.

Інтелектуальний потенціал є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та сталого розвитку підприємства в умовах постіндустріальної економіки. Його роль полягає в тому, що він виступає основним рушієм створення нових знань, технологій, управлінських рішень та організаційних змін, які формують довгострокові конкурентні переваги. На відміну від матеріальних чи фінансових ресурсів, інтелектуальний потенціал має здатність до саморозвитку, відтворення та мультиплікативного ефекту - чим більше підприємство використовує знання, тим більший їхній обсяг і якість воно отримує.

Однією з головних функцій інтелектуального потенціалу є інноваційна, адже саме завдяки науковим знанням, творчим здібностям персоналу та ефективному обміну інформацією підприємство може генерувати нові ідеї та перетворювати їх на інноваційні продукти чи послуги. Таким чином, інтелектуальний потенціал стає джерелом розвитку технологічних, організаційних і маркетингових інновацій, що забезпечують гнучкість і адаптивність бізнесу до змін зовнішнього середовища.

Крім того, інтелектуальний потенціал виконує стратегічну функцію, оскільки забезпечує основу для формування й реалізації довгострокової стратегії підприємства. Саме інтелектуальні ресурси - компетентний персонал, ефективні комунікаційні мережі, розвинена корпоративна культура, сучасні інформаційні технології - створюють передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей.

Важливою є також економічна роль інтелектуального потенціалу, що проявляється у підвищенні продуктивності праці, ефективності використання ресурсів, зниженні виробничих витрат і збільшенні доданої вартості продукції. Завдяки розвитку знань і компетенцій працівників підприємство здатне створювати більш якісні продукти, підвищувати їхню конкурентоспроможність і виходити на нові ринки.

Соціальна роль інтелектуального потенціалу полягає у формуванні сприятливого організаційного клімату, який стимулює самореалізацію працівників, розвиток творчості, підвищення рівня задоволеності працею та залученості персоналу. Високий рівень інтелектуальної культури підприємства сприяє зростанню його репутації та соціальної відповідальності.

З макроекономічного погляду інтелектуальний потенціал підприємств формує інноваційний потенціал країни, сприяє підвищенню її конкурентоспроможності на світовому ринку, розвитку наукоємних галузей і зростанню добробуту населення.

Отже, роль інтелектуального потенціалу підприємства полягає у забезпеченні стійкого розвитку, підвищенні ефективності діяльності, створенні нових джерел вартості та формуванні стратегічних переваг у сучасному

конкурентному середовищі. Його розвиток є необхідною умовою для реалізації інноваційної стратегії, забезпечення економічної безпеки та підвищення рівня інтелектуалізації бізнес-процесів. Інтелектуальний потенціал є фундаментом сучасної моделі розвитку підприємства, орієнтованої на знання, інновації та технологічне оновлення. Його формування та оцінювання є необхідною передумовою побудови ефективної системи управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства у динамічному ринковому середовищі.

1.2. Сучасні методи та підходи до вимірювання інтелектуального потенціалу підприємства

У сучасній економіці, що базується на знаннях, інтелектуальний потенціал підприємства стає головним чинником його розвитку, конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Проте, незважаючи на його стратегічне значення, проблема вимірювання та оцінювання інтелектуального потенціалу залишається однією з найскладніших у сучасній економічній науці. Це зумовлено тим, що значна частина інтелектуальних ресурсів має нематеріальний характер і не відображається безпосередньо у фінансовій звітності підприємства. У результаті виникає суттєвий розрив між реальною вартістю підприємства та її відображенням у бухгалтерських показниках, що ускладнює ухвалення ефективних управлінських рішень.

Необхідність оцінювання інтелектуального потенціалу обумовлена потребою у його раціональному використанні, плануванні розвитку та моніторингу ефективності інвестицій у людський і нематеріальний капітал. Без системного вимірювання рівня інтелектуального потенціалу підприємство не може об'єктивно оцінити власні можливості для інновацій, адаптації до технологічних змін і підвищення конкурентоспроможності. Однак, у практиці економічного аналізу досі відсутній універсальний підхід, який би дозволяв точно і комплексно виміряти інтелектуальні ресурси. Існуючі методики відрізняються за принципами побудови, складністю розрахунків і ступенем врахування нефінансових чинників, що зумовлює актуальність подальшого

вдосконалення підходів до оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства.

У сучасній науковій літературі щодо оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства виділяють кілька основних груп підходів, що відрізняються за принципами вимірювання, акцентами та методологією (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика сучасних підходів та методів оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства

Підхід	Типові методи / моделі	Сутність підходу	Переваги	Недоліки / обмеження
1. Вартісно-економічний	Методи ринкової вартості, EVA, KVA, Tobin's Q	Вимірюють інтелектуальний потенціал через фінансові показники - ринкову чи залишкову вартість нематеріальних активів, економічну додану вартість	Об'єктивність, порівнюваність, можливість інтеграції у фінансовий аналіз	Не враховують нефінансові фактори, обмеженість інформації у звітності
2. Ресурсно-компетентнісний (експертно-якісний)	Експертна оцінка, анкетування, метод компетенцій, SWOT-аналіз знань	Вимірювання інтелектуального потенціалу через оцінку людського, організаційного й творчого потенціалу персоналу	Враховує якісні аспекти, дозволяє аналізувати "м'які" навички	Суб'єктивність експертів, складність стандартизації оцінок
3. Інтегрований (комплексний)	Skandia Navigator, Balanced Scorecard, Intangible Assets Monitor, Intellectual Capital Index	Поєднання фінансових і нефінансових показників для оцінки людського, структурного й клієнтського капіталів	Системність, комплексність, стратегічна орієнтація	Висока складність розрахунків, потребує багато даних
4. Галузеві / регіональні	Моделі оцінки інтелектуального потенціалу регіонів або галузей	Враховують освітній, науковий, інноваційний рівень у певному середовищі	Адаптація до конкретних умов, можливість макроаналізу	Низька універсальність, складність порівняння результатів
5. Комбіновані	Модель Т. Стюарта, Е. Брукінг, К. Свейбі, інтегральні індекси	Структурування інтелектуального капіталу за ключовими складовими з урахуванням взаємозв'язків між ними	Гнучкість, наукове підґрунтя, практична спрямованість	Потребує адаптації до конкретного підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [6, 25, 43, 45, 46, 48, 49, 50]

Вартісно-економічні підходи є одними з найстаріших і найпоширеніших у практиці оцінювання інтелектуальних ресурсів підприємства. Їхня ключова ідея

полягає у перекладі нематеріальних складових інтелектуального потенціалу у вартісні показники, що дозволяє інтегрувати їх у фінансову систему підприємства та оцінити їхній внесок у загальну вартість бізнесу. Застосування таких підходів базується на припущенні, що інтелектуальні ресурси - знання, компетенції, патенти, бренди, інноваційна культура - створюють додану економічну цінність, яку можна виміряти за допомогою фінансових індикаторів.

Одним із найвідоміших представників цього напрямку є метод економічної доданої вартості (EVA - Economic Value Added), запропонований компанією Stern Stewart & Co., який дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свій капітал, у тому числі інтелектуальний. Позитивне значення EVA свідчить про те, що підприємство створює додану вартість для акціонерів, частково завдяки інноваційному потенціалу, компетенціям персоналу чи ефективним управлінським рішенням.

Іншим популярним інструментом є коефіцієнт ринкової вартості (Tobin's Q), що визначається як співвідношення ринкової капіталізації підприємства до відновної вартості його активів. Якщо цей показник перевищує одиницю, це означає, що на ринку існує додаткова вартість, не врахована у балансі, тобто нематеріальні активи - репутація, інноваційність, людський капітал - мають істотний вплив на оцінку компанії.

До групи вартісно-економічних підходів належать також методи оцінки на основі інтелектуального капіталу (Intellectual Capital Valuation), які передбачають порівняння ринкової та балансової вартості компанії. Як зазначають С. М. Jardon та Х. Martínez-Cobas у дослідженні [45], різниця між цими двома величинами фактично відображає "приховану" вартість інтелектуального потенціалу підприємства. Автори підкреслюють, що саме фінансові індикатори, доповнені аналітичними коефіцієнтами ефективності, можуть бути використані як основа для кількісної оцінки інтелектуального капіталу.

До переваг цього підходу належать висока об'єктивність, можливість порівняння результатів між підприємствами, а також інтеграція у систему фінансового аналізу. Водночас основним недоліком є обмеженість

бухгалтерських даних, які не завжди точно відображають реальну цінність нематеріальних активів, а також недостатня здатність фіксувати динамічні аспекти розвитку знань, навичок та інновацій.

У сучасних умовах вартісно-економічні методи дедалі частіше використовуються у поєднанні з нефінансовими показниками, що дозволяє створити більш збалансовану картину інтелектуального потенціалу підприємства. Таким чином, вони залишаються важливим інструментом для стратегічного аналізу, оцінювання ефективності управління нематеріальними ресурсами та прийняття інвестиційних рішень у сфері інтелектуального розвитку бізнесу.

Ресурсно-компетентні підходи ґрунтуються на концепції ресурсної теорії підприємства (Resource-Based View, RBV), згідно з якою конкурентні переваги виникають не стільки завдяки зовнішнім ринковим факторам, скільки завдяки унікальним внутрішнім ресурсам - знанням, компетенціям, навичкам і організаційним здібностям. У цьому контексті інтелектуальний потенціал розглядається як сукупність нематеріальних ресурсів, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства, а завдання оцінювання полягає у визначенні рівня розвитку та ефективності використання цих ресурсів.

Цей підхід акцентує увагу не лише на результатах діяльності, а передусім - на якісних характеристиках людського, організаційного та інноваційного потенціалів, які визначають спроможність підприємства до створення нових знань, технологій і ринкових переваг. Для вимірювання застосовуються як експертно-аналітичні, так і індикаторні методи, зокрема анкетування, оцінка компетентностей, методи шкалування, SWOT-аналіз знань, матриці навичок та показники ефективності командної роботи.

Як зазначають Makrufa S. Hajirahimova та Marziya I. Ismayilova [43], ресурсно-компетентний підхід дозволяє формувати мультиіндикаторні системи оцінювання, які враховують як кількісні, так і якісні показники інтелектуального потенціалу. Автори пропонують трирівневу систему оцінки - на мікрорівні (індивідуальні компетенції працівників), мезорівні (організаційні ресурси,

знання, культура) та макрорівні (інноваційна екосистема, соціальні зв'язки, ринкові можливості).

Перевагою цього підходу є глибина якісного аналізу, можливість урахування “м'яких” факторів, таких як мотивація, лояльність, організаційна культура чи здатність до навчання. На відміну від вартісно-економічних моделей, ресурсно-компетентний підхід дозволяє оцінити не лише результати, а й потенційні можливості підприємства, тобто його здатність генерувати майбутню цінність.

Проте недоліком є високий рівень суб'єктивності, пов'язаний з експертними оцінками, складність збору достовірних даних і відсутність уніфікованих методичних стандартів. У зв'язку з цим сучасна наукова думка все частіше тяжіє до інтеграції цього підходу з кількісними методами - зокрема, побудови комбінованих моделей, які поєднують фінансову інформацію з оцінками компетентностей та організаційних можливостей.

Таким чином, ресурсно-компетентний підхід має високу аналітичну цінність у контексті дослідження інтелектуального потенціалу, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони нематеріальних ресурсів підприємства, оцінити їхній внесок у формування конкурентних переваг та визначити напрями подальшого розвитку інтелектуальної складової організації. У цій групі підходів акцент ставиться на оцінці ресурсів підприємства - знань, компетенцій персоналу, творчого потенціалу, організаційних умов - часто через експертну оцінку, анкетування, шкали компетентностей. Перевагою є можливість врахувати якісні аспекти; недоліком - більша суб'єктивність і складність порівнюваності.

Інтегровані підходи до оцінювання інтелектуального потенціалу є логічним розвитком вартісних та ресурсно-компетентних концепцій, спрямованих на комплексне вимірювання нематеріальних ресурсів через поєднання фінансових і нефінансових індикаторів. Їхня мета - не лише зафіксувати поточний рівень інтелектуального потенціалу, а й оцінити ефективність його використання, взаємозв'язки між компонентами (людським,

організаційним, реляційним капіталом) і вплив на стратегічні результати підприємства.

Сутність інтегрованих підходів полягає у створенні багатовимірної системи показників, що дозволяє оцінити інтелектуальний потенціал не як статичну величину, а як динамічну систему, здатну генерувати цінність у часі. На відміну від традиційних фінансових методів, ці підходи враховують знання, досвід, інноваційність, клієнтські зв'язки, інформаційні системи та корпоративну культуру.

Однією з найвідоміших інтегрованих моделей є Skandia Navigator, розроблена Л. Едвінссоном (Leif Edvinsson) у компанії Skandia AFS [42]. Вона пропонує оцінювати інтелектуальний капітал через п'ять вимірів: фінансовий, клієнтський, процесний, людський і розвитку. Такий підхід дозволяє візуалізувати внесок нематеріальних активів у створення вартості підприємства. Модель стала базою для численних адаптацій у корпоративній звітності - зокрема, у фармацевтичній та ІТ-галузях.

Іншою популярною системою є Balanced Scorecard (BSC), запропонована Р. Капланом і Д. Нортон (Kaplan & Norton, 1992). Вона розглядає діяльність підприємства крізь чотири перспективи - фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання й розвитку - і забезпечує зв'язок між стратегічними цілями та інтелектуальними ресурсами. У межах цього підходу інтелектуальний потенціал оцінюється через такі показники, як рівень кваліфікації персоналу, ефективність навчання, інноваційна активність, ступінь задоволеності клієнтів тощо.

Важливе місце серед інтегрованих підходів посідає модель Intangible Assets Monitor [50], розроблена К. Свейбі (Karl-Erik Sveiby, 1997), яка пропонує оцінювати інтелектуальний капітал за трьома напрямками: зовнішня структура (взаємини з клієнтами, імідж), внутрішня структура (організаційна культура, системи управління) та компетентність працівників (знання, досвід, креативність). Ця модель набула широкого поширення у дослідженнях підприємств, орієнтованих на інновації та знання.

Як зазначає Mostafa A. Ali зі співавторами у статті [40], інтегровані підходи сьогодні є основним напрямом розвитку методик вимірювання інтелектуального потенціалу, оскільки вони забезпечують комплексну картину взаємодії між людським, структурним та реляційним капіталом і дозволяють прогнозувати інноваційні результати діяльності підприємства.

До переваг інтегрованих підходів належать:

системність і комплексність аналізу;

можливість виявлення взаємозв'язків між різними складовими інтелектуального потенціалу;

практична орієнтація на управлінські рішення;

придатність для стратегічного планування та моніторингу.

Недоліками є висока складність побудови системи показників, необхідність залучення експертів з різних сфер, а також потреба у значному обсязі достовірних даних. Водночас, саме ці підходи забезпечують найбільш повне та реалістичне відображення інтелектуального потенціалу підприємства, тому є найбільш рекомендованими для застосування у сучасних умовах постіндустріальної економіки.

Галузеві та регіональні підходи до оцінювання інтелектуального потенціалу формуються на перетині мікроекономічного та макроекономічного рівнів аналізу. Вони ґрунтуються на розумінні того, що інтелектуальний потенціал підприємства не існує ізольовано, а розвивається в межах галузевого, територіального та інноваційного середовища, яке істотно впливає на рівень його формування, ефективність використання та можливості відтворення.

Сутність цих підходів полягає у врахуванні зовнішніх умов - освітнього рівня населення, науково-дослідної інфраструктури, доступу до знань, інвестиційної привабливості регіону, наявності технопарків, кластерів, інноваційних мереж і галузевих асоціацій. Таким чином, оцінювання інтелектуального потенціалу здійснюється не лише на рівні підприємства, а й у контексті економічного середовища, яке сприяє або стримує розвиток інтелектуальних ресурсів.

Галузеві підходи дозволяють визначити специфічні драйвери інтелектуального розвитку, притаманні окремим видам діяльності. Наприклад, для фармацевтичної галузі такими драйверами є наукові дослідження, технологічні платформи, регуляторні знання, цифровізація лабораторних процесів і взаємодія з медичними установами. Для ІТ-сектору - інноваційна культура, швидкість адаптації знань і рівень інтеграції в глобальні ринки інтелектуальної праці.

Перевагою галузевих і регіональних підходів є адаптивність та контекстність оцінювання: вони відображають реальні умови функціонування підприємства в системі зовнішніх зв'язків. Однак їхнім недоліком є обмежена універсальність і складність порівняння результатів між різними секторами та країнами, оскільки кожна галузь має власну структуру знань, ресурси та динаміку розвитку.

Загалом, застосування галузево-регіональних підходів є доцільним тоді, коли метою оцінювання є визначення ролі підприємства у формуванні регіонального інтелектуального простору, а також оцінка ефективності державної та корпоративної політики у сфері розвитку знань, інновацій і людського капіталу. У цьому контексті вони відіграють важливу роль у розробці стратегій сталого розвитку підприємств, орієнтованих на використання інтелектуальних ресурсів як ключового фактору конкурентних переваг.

Комбіновані підходи до оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства базуються на інтеграції кількісних (вартісних) і якісних (експертно-аналітичних) методів, що дозволяє сформувати більш об'єктивне уявлення про рівень розвитку інтелектуальних ресурсів. Їхня сутність полягає у поєднанні фінансових показників - таких як економічна додана вартість (EVA), коефіцієнт ринкової вартості, прибутковість інвестицій у нематеріальні активи - з нефінансовими характеристиками, зокрема рівнем кваліфікації персоналу, організаційною культурою, інноваційною активністю, клієнтською лояльністю та ефективністю внутрішніх комунікацій.

Такі підходи є найбільш перспективними, оскільки дають змогу комплексно оцінити як матеріальні, так і нематеріальні складові

інтелектуального потенціалу, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Вони застосовуються у сучасних моделях, як-от Skandia Navigator, Balanced Scorecard (BSC), Intellectual Capital Index або авторських концепціях Е. Брукінг, Т. Стюарта, К. Свейбі [41, 49, 50]. Як зазначають В. Semenova та ін. [48], саме поєднання фінансових і нефінансових індикаторів забезпечує найвищу достовірність оцінки інтелектуального потенціалу та створює можливість для стратегічного управління знаннями на підприємстві.

Порівняння сучасних методів оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства свідчить, що жоден із підходів не є універсальним або всеохопним. Вартісно-економічні методи забезпечують об'єктивність і кількісну вимірюваність, проте вони не враховують соціально-психологічні та організаційні чинники, які мають вирішальне значення для формування знань і компетенцій. Ресурсно-компетентнісні підходи дозволяють глибше дослідити якісні характеристики персоналу й управлінського середовища, але залежать від суб'єктивності експертних оцінок. Інтегровані та комбіновані моделі демонструють найвищий рівень аналітичної повноти, оскільки поєднують фінансові та нефінансові індикатори, забезпечуючи системне уявлення про інтелектуальний потенціал. Особливу цінність мають галузеві та регіональні підходи, які враховують специфіку функціонування підприємств у конкретному економічному й інституційному середовищі, а також авторські концепції, спрямовані на інтеграцію класичних і сучасних методів вимірювання. Таким чином, тенденція розвитку сучасних досліджень полягає у переході до комплексних і динамічних систем оцінювання, що дозволяють не лише фіксувати поточний стан інтелектуального потенціалу, а й прогнозувати його еволюцію у стратегічній перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ЛЕКХІМ-ХАРКІВ»

2.1. Характеристика ПрАТ «Лекхім-Харків» як економічної системи

Практичні аспекти оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства нами буде розглянуто на прикладі Приватного акціонерного товариства «Лекхім-Харків».

ПрАТ «Лекхім-Харків» - це сучасна високотехнологічна компанія-виробник лікарських засобів, яка була заснована в 1995 році, а з 2009 року входить до Групи Фармацевтичних Компаній «Лекхім».

Товариство є самостійним суб'єктом господарювання, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням, фірмові бланки. Товариство здійснює свою господарську діяльність з метою отримання прибутку, відповідає за результати своєї діяльності та виконання зобов'язань перед постачальниками, споживачами, бюджетом, банками, забезпечує потреби юридичних осіб і населення в продукції (роботах, послугах) з високими споживчими властивостями і якістю.

Система управління ПрАТ «Лекхім-Харків» побудована на класичній моделі корпоративного управління, яка ґрунтується на розподілі повноважень між трьома ключовими рівнями: Загальними зборами акціонерів, Наглядовою радою та Правлінням. Така структура забезпечує баланс між функціями контролю, стратегічного керівництва та операційного управління, що є важливим для стабільної діяльності фармацевтичного підприємства (табл. 2.1).

Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, до складу яких входять усі власники акцій товариства. Цей орган визначає основні напрями розвитку компанії, ухвалює ключові рішення щодо розподілу прибутку, затвердження фінансових результатів та виборів інших органів управління. Наявність широкого кола учасників забезпечує легітимність стратегічних рішень і формує демократичну модель контролю за діяльністю менеджменту.

Органи управління Приватного акціонерного товариства «Лекхім-Харків»

Назва органу управління (контролю)	Кількісний склад органу управління (контролю)	Персональний склад органу управління (контролю)
Правління	Голова правління, 6 членів правління	Голова правління - Колесніков Дмитро Дмитрович, член правління, Директор з якості - Літвинова Олександра Миколаївна; член правління, Комерційний директор - Цветкова Ольга Андріївна; член правління, Директор з виробництва - Лозова Ксенія Вікторівна; член правління, головний бухгалтер - Шестопап Алла Анатоліївна; член правління, Директор з розвитку - Колесніков Дмитро Дмитрович; член правління, Директор технічний - Кушнарєнко Юрій Федорович.
Загальні збори акціонерів	Згідно переліку на дату обліку	Всі акціонери товариства
Наглядова рада	Голова наглядової ради, 2 члени наглядової ради.	Голова Наглядової ради - Печасв Валерій Костянтинович, члени наглядової ради - Мазурик Валентина Степанівна, Нікітіна Анжела Анатоліївна

Контрольні та стратегічні функції у структурі управління виконує Наглядова рада, що складається з голови та двох членів. Компактність складу сприяє оперативності прийняття рішень, а персональний склад - високому рівню експертизи у сфері корпоративного управління та фармацевтичного бізнесу. Наглядова рада контролює діяльність виконавчого органу - Правління, забезпечує дотримання корпоративних стандартів та оцінює ефективність управлінських рішень.

Операційне управління здійснює Правління, до складу якого входять голова та шість членів. Правління характеризується функціональною диверсифікацією, що підвищує ефективність оперативного менеджменту. Керівні посади займають фахівці, відповідальні за ключові напрями діяльності підприємства: якість (Олександра Миколаївна Літвинова), комерційну діяльність (Ольга Андріївна Цветкова), виробництво (Ксенія Вікторівна Лозова),

бухгалтерський облік (Алла Анатоліївна Шестопад), розвиток (Дмитро Дмитрович Колесніков) та технічну політику (Юрій Федорович Кушнарєнко). Такий розподіл функцій забезпечує комплексний підхід до управління ресурсами, виробництвом, збутом та інноваційним розвитком.

Узагальнюючи, система управління ПрАТ «Лекхім-Харків» характеризується чітким розмежуванням повноважень та відповідальності, послідовністю управлінських рівнів та високою кваліфікацією управлінського персоналу. Така структура є типовою для фармацевтичних підприємств, де важливо забезпечити не лише ефективне управління операційною діяльністю, а й контроль за дотриманням стандартів якості, регуляторних вимог та стратегічних орієнтирів розвитку.

Організаційна структура ПрАТ «Лекхім-Харків» має класичну ієрархічну (лінійно-функціональну) побудову, що є типовою для фармацевтичних підприємств із жорсткими вимогами до контролю якості, стандартизації технологічних процесів та дотримання нормативних регламентів (додаток А). Структура підприємства включає чіткий розподіл функцій між виробничими, адміністративними, допоміжними та контролюючими підрозділами, що дозволяє забезпечити високий рівень координації та відповідальності.

У центрі управлінської вертикалі знаходиться Голова правління, якому підпорядковані ключові функціональні директори: директор з виробництва, технічний директор, директор з якості, директор з розвитку та комерційний директор. Така побудова забезпечує чітку спеціалізацію управлінських ланок і водночас - їхню взаємодію при ухваленні важливих рішень. Кожний директор очолює окремий блок підрозділів: виробничий комплекс, відділ контролю якості, лабораторії, відділи технічного забезпечення, служби розвитку та маркетингу. Це дозволяє забезпечити як операційну ефективність, так і координацію між виробництвом, управлінням якістю та інноваційним розвитком.

Організаційна структура також включає низку допоміжних служб - бухгалтерію, юридичний відділ, адміністративно-господарську частину, службу кадрів, складську та логістичну інфраструктуру. Важливими є підрозділи контролю: внутрішні лабораторії, служба валідації процесів, технологічні групи,

які відповідають за відповідність виробництва стандартам GMP та іншим регуляторним нормам. Наявність окремих виробничих дільниць і лабораторій свідчить про високу рівень деталізації процесів і контроль ключових операційних етапів.

Загалом організаційна структура ПрАТ «Лекхім-Харків» характеризується чіткістю підпорядкування, багаторівневою системою контролю і спеціалізацією підрозділів. Така модель дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між виробництвом, контролем якості, технічним забезпеченням та комерційною діяльністю, що є критично важливим у фармацевтичній галузі. Структура відповідає вимогам регуляторів до прозорості процесів, підвищує відповідальність керівників напрямів та забезпечує гнучкість при впровадженні нових технологій і продуктів.

Як зазначалося вище, ПрАТ «Лекхім-Харків» входить до Групи компаній «Лекхім», яка становить потужну сучасну високотехнологічну виробничу компанію, одну з провідних фармацевтичних компаній України з розробки, виробництва та продажу якісних і доступних лікарських препаратів. Група компаній «Лекхім» пропонує широкий асортимент (понад 250 найменувань) генеричних препаратів майже всіх терапевтичних груп: кардіологічні, гастроентерологічні, гінекологічні, урологічні, нейролептичні, пульмонологічні, неврологічні, дерматологічні, антибактеріальні, противірусні, протигрибкові, протитуберкульозні, протизапальні, анальгетичні, спазмолітичні, нейротропні, антигістамінні, протитромботичні, гіпотензивні, гормональні, вітаміни. Щорічно Група компаній реєструє близько 10 новинок, створених за передовими технологіями.

Позиції компанії на ринку України (за версією «SMD», «Pharmstandard»):

1-е місце з продажу ферментних препаратів серед понад 130 українських фармвиробників;

1-е місце з продажу супозиторних форм серед понад 130 українських фармвиробників;

1-е місце з продажу гранульованих препаратів серед більш ніж 130 українських фармвиробників;

3-тє місце з продажу антибіотиків серед більш ніж 130 українських фармвиробників;

5-тє місце за обсягом продажів серед більш ніж 130 українських фармвиробників.

Одним з основних досягнень ПрАТ «Лекхім-Харків» є запуск першого в Україні виробництва лікарських препаратів у вигляді супозиторіїв. Виробнича потужність (понад 30 млн шт. на рік) на повністю автоматизованій італійській лінії з випуску та фасування супозиторіїв дає змогу в повному обсязі задовольнити потреби всієї України в цій лікарській формі, а також забезпечити всі експортні замовлення.

Основними видом діяльності ПрАТ «Лекхім-Харків» є виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів. Підприємство випускає лікарські засоби у формі: таблеток, саше, супозиторіїв, ін'єкційних розчинів, а також мінеральну воду. На кінець 2024 року загальна кількість освоєних лікарських препаратів складала 134 найменувань, у тому числі у формі: таблеток - 48, супозиторіїв - 23, ін'єкційних розчинів - 63.

Основними видами продукції, які складають більше 5% від загального обсягу виробленої продукції в 2024 році була продукція препаратів лікарських: ін'єкційні препарати в ампулах - 67%, супозиторіїв - 16%, таблетки - 17%.

Розглянемо динаміку обсягу виробництва продукції компанії протягом 2022-2024рр. (табл. 2.2).

У 2022–2024 рр. ПрАТ «Лекхім-Харків» демонструє зміни у структурі виробництва, що відображають як ринкові коливання, так і стратегічний перерозподіл акцентів у продуктовому портфелі. Найбільш динамічно розвивається виробництво ін'єкцій, яке, незважаючи на падіння у 2023 р., у 2024 р. демонструє суттєве зростання як у натуральному, так і у вартісному вимірі. Частка ін'єкцій за три роки підвищилася з 62% до 67%, що свідчить про посилення спеціалізації підприємства на високорентабельних лікарських формах. Паралельно виробництво таблеток також значно активізується у 2024 р.: натуральний обсяг перевищує рівень 2022 р., а вартісний показник зростає майже вдвічі порівняно з попереднім роком. Це може бути пов'язано з оновленням

асортименту, впровадженням інноваційних технологій та загальним підвищенням цін на фармацевтичному ринку.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу виробництва основних видів продукції ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2022-2024рр.

Основний вид продукції	2022			2023			2024		
	у натуральній формі (тис. шт.)	у грошовій формі, тис.грн	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (тис. шт.)	у грошовій формі, тис.грн	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (тис. шт.)	у грошовій формі, тис.грн	у відсотках до всієї виробленої продукції
Ін'єкції	45871,7	397389,4	62	35130,9	294258	64	40589	470543	67
Супозиторії	17009	100782,7	16	12112,1	71803	16	12192	112698	16
Таблетки	71248,8	69178,5	11	56061,1	56909,6	12	69347	121582	17
Антибіотики	2320,6	70041,4	11	4391,4	36782	8	-	-	-

Супозиторії характеризуються стабільною, але відносно низькою часткою у загальному виробництві - близько 16% упродовж усіх трьох років. Хоча їх натуральний випуск частково зменшувався у 2023 р., у 2024 р. він майже повернувся до базового рівня, що свідчить про наявність сталого попиту на цей вид продукції. Натомість виробництво антибіотиків демонструє різку нестабільність: стрімке зростання у 2023 р. змінюється повним припиненням виробництва у 2024 р. Причинами можуть бути як падіння споживчого попиту, так і стратегічні рішення щодо оптимізації портфеля або зміни регуляторних вимог.

Загалом динаміка виробництва свідчить про те, що підприємство активно переорієнтовується на більш технологічні та прибуткові сегменти фармацевтичного ринку. Зростання фінансових показників у 2024 р. майже за всіма видами продукції свідчить про відновлення виробничої активності та покращення ефективності використання ресурсів. Стратегічною тенденцією є концентрація на ін'єкційних формах і таблетках, що дозволяє підприємству зміцнювати конкурентні позиції в умовах зростання вимог до якості й інноваційності лікарських засобів.

Розглянемо також динаміку обсягів реалізації продукції ПрАТ «Лекхім-Харків» за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу реалізації основних видів продукції ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2022-2024рр.

Основний вид продукції	2022			2023			2024		
	у натуральній формі (тис. шт.)	у грошовій формі, тис.грн	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (тис. шт.)	у грошовій формі, тис.грн	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (тис. шт.)	у грошовій формі, тис.грн	у відсотках до всієї виробленої продукції
Ін'єкції	44 966,8	391482	63	35122	405358	73	38800	520506	69
Супозиторії	14 949,10	88149	14	13988,8	88077	16	12276	112472	15
Таблетки	67602	64913	10	51606,2	54753	10	77159	125299	16
Антибіотики	2662,3	72941	12	3848,99	5552,7	1	-	-	-

Упродовж 2022–2024 рр. ПрАТ «Лекхім-Харків» демонструє помітні зміни в структурі реалізації продукції, що відображають як внутрішні трансформації підприємства, так і вплив ринкової кон'юнктури. Найбільшу частку в загальному обсязі продажів традиційно займають ін'єкційні лікарські форми. Попри зниження натуральних обсягів реалізації у 2023 р., цей вид продукції забезпечив найвищий рівень доходів, а у 2024 р. реалізація ін'єкцій знову зростає як у натуральному вимірі, так і особливо у грошовому - з 405 358 тис. грн у 2023 р. до 520 506 тис. грн у 2024 р. Високі темпи приросту грошового обсягу свідчать про впровадження продукції з більшою доданою вартістю або перегляд цінової політики. Частка ін'єкцій у загальному обсязі реалізації залишається найбільшою, коливаючись у межах 63–73%, що підтверджує стратегічну орієнтацію підприємства саме на цей сегмент.

Сегмент супозиторіїв характеризується відносною стабільністю. Незначне зростання натуральних обсягів у 2023 р. не призвело до суттєвих змін у грошових надходженнях, які залишилися майже на рівні попереднього року. У 2024 р. натуральний обсяг зменшується, але вартісний показник зростає до 112 472 тис. грн, що може бути результатом перегляду цін, оптимізації асортименту або

збільшення частки більш дорогих препаратів. Частка супозиторіїв у структурі реалізації залишається помірною - 14–16%, свідчаючи про стабільний попит, але без значного розширення ринкової ніші.

Реалізація таблеток у період 2022–2024 рр. демонструє хвилюподібну динаміку: після зниження натуральних обсягів у 2023 р. підприємство значно нарощує реалізацію у 2024 р. - до 77 159 тис. шт., що перевищує рівень 2022 р. Вартісний показник також стрімко зростає, майже подвоюючись порівняно з 2023 р. Така динаміка свідчить про розширення асортиментної лінійки таблетованих препаратів та підвищення їхньої ринкової конкурентоспроможності. Частка таблеток у загальному обсязі реалізації у 2024 р. досягає 16%, що є найвищим значенням за досліджуваний період.

Антибіотики демонструють різке падіння реалізації: після суттєвого зниження їхньої частки у 2023 р. до 1%, у 2024 р. продукт взагалі зникає зі структури продажів. Це може свідчити про стратегічне рішення підприємства згорнути цей напрям через зниження попиту, посилення конкуренції, регуляторні зміни чи високу собівартість виробництва. Зникнення цього виду продукції зі структури реалізації також узгоджується з тенденціями на ринку, де спостерігається перегляд підходів до антибіотикотерапії та посилений контроль за обігом таких препаратів.

Загалом структура реалізації продукції ПрАТ «Лекхім-Харків» свідчить про посилення спеціалізації на найбільш прибуткових та динамічних сегментах - ін'єкціях та таблетках, одночасно зі скороченням або повною відмовою від менш рентабельних напрямів. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін ринку, переформатовувати портфель продукції та підвищувати ефективність за рахунок розвитку видів продукції з високою доданою вартістю.

Для виконання завдань, поставлених перед підприємством, колективом постійно впроваджуються новітні технології виробництва, підприємство має сертифікати дотримання системи управління якістю відповідно до якості виробництва лікарських засобів, стандартам якості ISO 9001 та дотримання вимог належної виробничої практики.

Розглянемо також основні економічні показники функціонування підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Економічні показники ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2022-2024рр.

Показники	Рік			Відхилення 2024р. (+;-) від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	627000	560380	766221	139221	205841
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	433	389	404	-29	15
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	95617	124435	153889	58 272	29454
Матеріальні витрати, тис. грн.	180 615	201 207	268 737	88122	67530
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	254719,5	232243	303210,5	48 491	70968
Амортизація, тис. грн.	38412	37245	54249	15 837	17004
Оборотні активи, тис. грн.	441847	445 693	388 098	-53 749	-57595
Продуктивність праці, тис. грн.	1448,04	1440,57	1896,59	449	456
Матеріаловіддача, грн.	3,47	2,79	2,85	-0,6	0,1
Фондовіддача основних засобів, грн.	2,46	2,41	2,53	0,1	0,1
Фондоємність продукції, грн	0,41	0,41	0,40	-0,01	-0,02
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	286486	255352	369390	82904	114038
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	340514	305028	396831	56317	91803
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	105279	15169	32701	-72578	17532

Упродовж 2022–2024 рр. діяльність ПрАТ «Лекхім-Харків» характеризується помітним зростанням ключових фінансових показників, що свідчить про активізацію виробничої та збутової діяльності підприємства у 2024 році. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 139 221 тис. грн порівняно з 2022 р. та на 205 841 тис. грн порівняно з 2023 р., що свідчить про стабілізацію ринку та підвищення попиту на продукцію підприємства. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 114 038 тис. грн порівняно з 2023 р., що вказує на подорожчання матеріальних ресурсів та збільшення виробничих витрат. Незважаючи на це, валовий прибуток продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись на 91 803 тис. грн у порівнянні з 2023 р., що свідчить про ефективне реагування підприємства на зовнішні цінові коливання та оптимізацію виробничих процесів.

Показники ефективності використання ресурсів свідчать про загальне покращення виробничо-господарської діяльності. Продуктивність праці зросла з 1448,04 тис. грн у 2022 р. до 1896,59 тис. грн у 2024 р. (приріст 449 тис. грн), що пояснюється збільшенням обсягів реалізації продукції на тлі відносної стабілізації чисельності персоналу. Матеріаловіддача та фондівіддача залишаються відносно стабільними, демонструючи незначні коливання, проте фондівіддача у 2024 р. зросла до 2,53 грн, що є позитивним сигналом щодо підвищення ефективності використання основних засобів. Зростання амортизаційних відрахувань (+15 837 тис. грн до 2022 р.) свідчить про розширення або оновлення виробничих фондів, що відповідає зростанню середньорічної вартості основних засобів на 48 491 тис. грн у порівнянні з 2022 роком.

У сфері фінансових результатів спостерігається певна нестабільність. Чистий прибуток підприємства у 2023 р. значно зменшився до 15 169 тис. грн, але у 2024 р. він зріс удвічі - до 32 701 тис. грн, що є позитивною тенденцією, хоча рівень прибутковості залишається нижчим за показник 2022 р. Така динаміка може бути пов'язана зі збільшенням витрат у 2023 р., зумовленим зовнішніми ринковими турбуленціями, та ефективними заходами з оптимізації витрат і розширення виробництва у 2024 р. Варто зазначити, що оборотні активи зменшилися на 53 749 тис. грн порівняно з 2022 р. та на 57 595 тис. грн порівняно з 2023 р., що може свідчити про прискорення оборотності запасів, але також може сигналізувати про зростання навантаження на ліквідність.

У цілому ПрАТ «Лекхім-Харків» демонструє тенденцію до відновлення та покращення фінансово-господарських результатів у 2024 році. Підприємство забезпечило суттєве зростання доходів і прибутків, підвищило продуктивність праці та ефективність використання основних засобів, що є наслідком реалізації інноваційних, організаційних та виробничих рішень. Однак одночасно спостерігається збільшення витрат і зниження рівня оборотних активів, що потребує посилення контролю за ресурсами та вдосконалення політики управління оборотним капіталом.

Важливою складовою економічного аналізу є аналіз структури активів підприємства, оскільки співвідношення оборотних і необоротних активів дозволяє оцінити рівень ліквідності, фінансової стійкості та оптимальність розподілу ресурсів. Це співвідношення відображає, наскільки ефективно підприємство підтримує баланс між інвестиціями в довгострокові активи та забезпеченням оборотного капіталу, необхідного для стабільної операційної діяльності. Динаміка оборотних та необоротних активів товариства представлена на рис. 2.1.

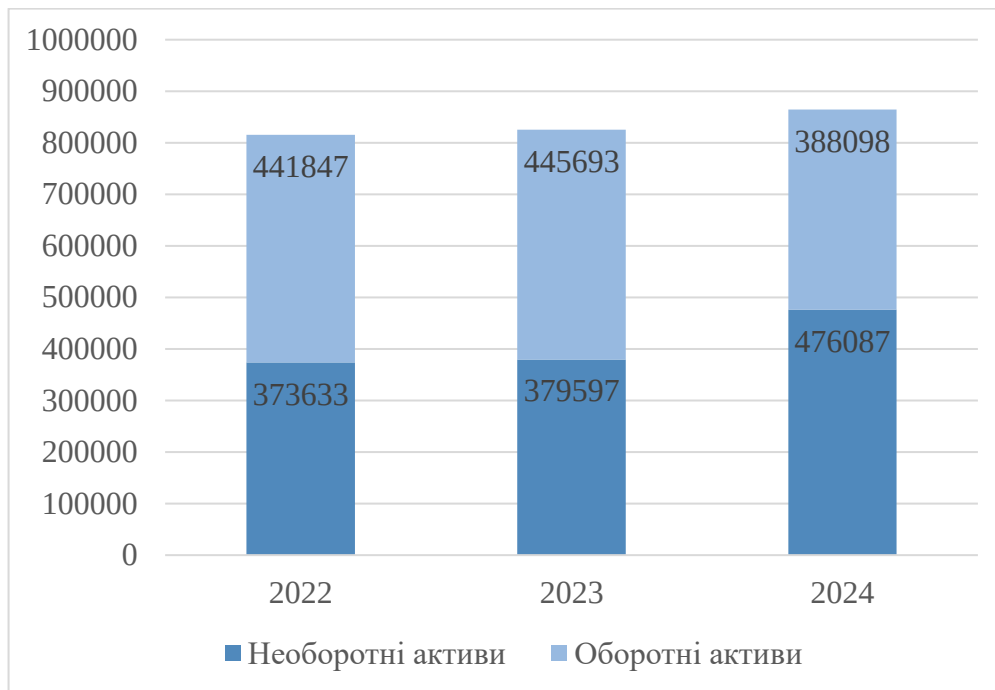


Рис. 2.1. Структура активів ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2022-2024рр., тис. грн

У 2022–2024 рр. структура активів ПрАТ «Лекхім-Харків» демонструє зміщення акценту в бік збільшення питомої ваги необоротних активів. Їх обсяг зріс на 102 454 тис. грн порівняно з 2022 р. та на 96 490 тис. грн порівняно з 2023 р., досягнувши у 2024 р. рівня 476 087 тис. грн. Така динаміка свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства, оновлення або розширення виробничих потужностей, модернізацію технологічного обладнання та посилення технічної бази. Зростання необоротних активів є позитивною тенденцією для фармацевтичного підприємства, оскільки відображає стратегічний розвиток та орієнтацію на довгострокову ефективність.

Водночас оборотні активи демонструють спадну динаміку: їх обсяг скоротився на 53 749 тис. грн у порівнянні з 2022 р. та на 57 595 тис. грн порівняно з 2023 р. Зменшення оборотних активів може свідчити про прискорення оборотності запасів, скорочення складських залишків або підвищення ефективності використання оборотного капіталу. Разом із тим, у деяких випадках така тенденція може означати посилення навантаження на ліквідність або недостатність фінансових ресурсів для покриття поточних потреб. Тому подальший аналіз має враховувати структуру оборотних активів та швидкість їх обігу.

Загальна вартість активів підприємства зросла з 815 480 тис. грн у 2022 р. до 864 185 тис. грн у 2024 р., що свідчить про зміцнення ресурсної бази та розширення потенціалу підприємства. Однак зміна співвідношення між необоротними й оборотними активами в бік збільшення частки довгострокових вкладень потребує уважного управління ліквідністю, щоб забезпечити безперебійну операційну діяльність. У цілому динаміка активів відображає інвестиційний характер розвитку підприємства та його прагнення укріпити конкурентні позиції шляхом модернізації виробничої інфраструктури.

Структура джерел фінансових ресурсів представлена на діаграмі (рис. 2.2).

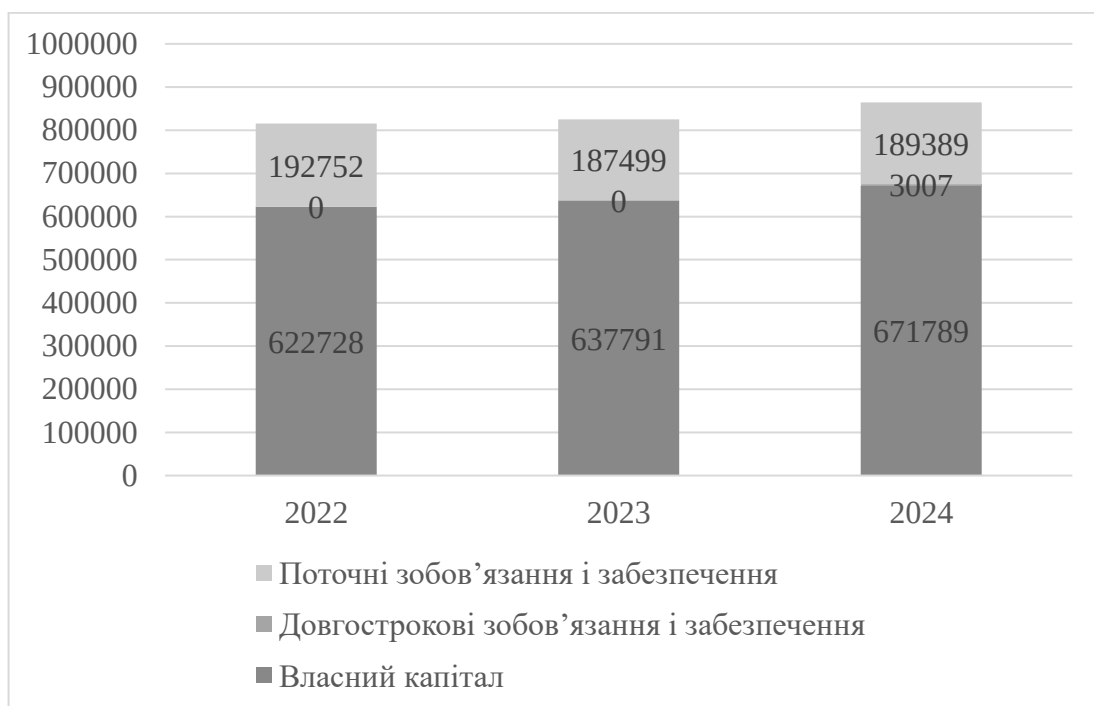


Рис. 2.2. Структура джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2022-2024рр., тис. грн

У 2022–2024 роках структура джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Лекхім-Харків» зазнала певних змін, що свідчать про поступову трансформацію фінансової політики підприємства. Загальний обсяг фінансових ресурсів компанії зріс із 815 480 тис. грн у 2022 році до 864 185 тис. грн у 2024 році, що свідчить про позитивну динаміку фінансового забезпечення діяльності.

Основним джерелом фінансування залишався власний капітал, частка якого у загальній структурі зросла з 622 728 тис. грн у 2022 році до 671 789 тис. грн у 2024 році. Це відповідає зростанню на 1,37% порівняно з 2022 роком і на 0,46% порівняно з 2023 роком. Така тенденція свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства, збільшення його автономії та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Водночас у 2024 році вперше з'явилися довгострокові зобов'язання і забезпечення в обсязі 3 007 тис. грн, що становить 0,35% від загального обсягу фінансових ресурсів. Це може свідчити про початок залучення довгострокового капіталу для фінансування інвестиційних проєктів або модернізації виробництва.

Поточні зобов'язання і забезпечення у 2024 році становили 189 389 тис. грн, що на 1,72% менше порівняно з 2022 роком і на 0,80% менше, ніж у 2023 році. Зменшення цього показника може свідчити про покращення платоспроможності підприємства, зниження короткострокових боргових навантажень або оптимізацію оборотного капіталу.

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, протягом трьох років залишалися відсутніми, що свідчить про відсутність суттєвих реструктуризацій або продажу значущих активів.

Загалом, аналіз структури джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Лекхім-Харків» демонструє їх позитивну динаміку: зростання власного капіталу, обмежене залучення довгострокових зобов'язань і зменшення поточних зобов'язань. Це свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства, його здатність до самофінансування та поступове зниження залежності від зовнішніх короткострокових джерел.

Важливим маркером фінансової незалежності підприємства є його здатність покривати потреби в оборотних коштах за рахунок власних джерел фінансових ресурсів. На діаграмі 2.3 бачимо динаміку власних оборотних коштів підприємства.

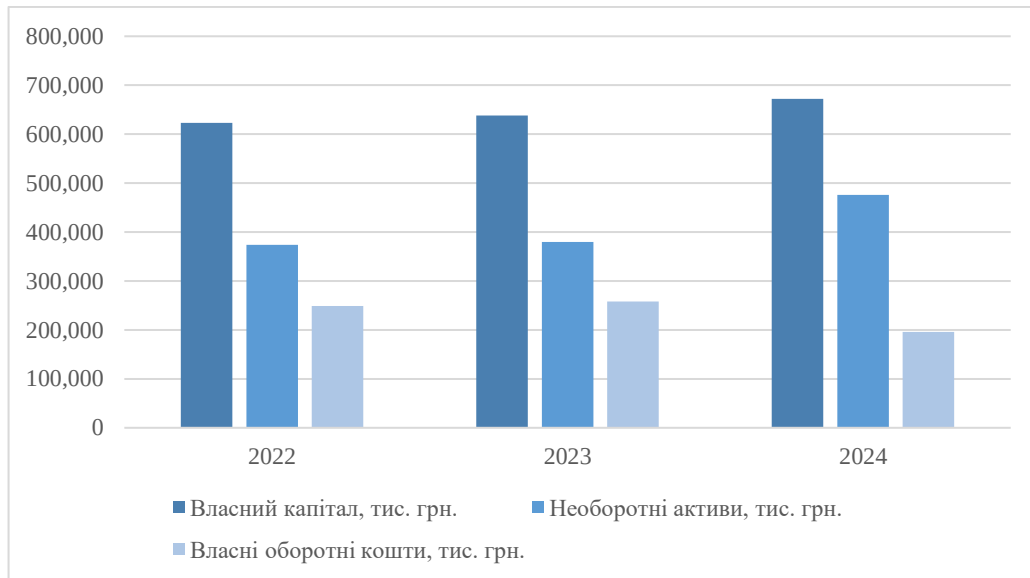


Рис. 2.3. Динаміка власних оборотних коштів ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2022-2024рр., тис. грн

У період з 2022 по 2024 рік структура власних оборотних коштів ПрАТ «Лекхім-Харків» демонструє зміни, які свідчать про певне напруження в управлінні оборотним капіталом. Незважаючи на зростання власного капіталу підприємства - з 622 728 тис. грн у 2022 році до 671 789 тис. грн у 2024 році (що становить приріст на 49 061 тис. грн порівняно з 2022 роком та на 33 998 тис. грн порівняно з 2023 роком) - власні оборотні кошти скоротилися.

Зменшення власних оборотних коштів із 249 095 тис. грн у 2022 році до 195 702 тис. грн у 2024 році (тобто на 53 393 тис. грн порівняно з 2022 роком і на 62 492 тис. грн порівняно з 2023 роком) свідчить про те, що зростання власного капіталу було переважно спрямоване на фінансування необоротних активів. Це підтверджується значним збільшенням вартості необоротних активів - з 373 633 тис. грн у 2022 році до 476 087 тис. грн у 2024 році, тобто на 102 454 тис. грн за два роки.

Такий перерозподіл ресурсів може свідчити про інвестиційну активність підприємства, модернізацію основних засобів або розширення виробничих

потужностей. Водночас скорочення власних оборотних коштів може створювати ризики для забезпечення поточної діяльності, зокрема для фінансування запасів, дебіторської заборгованості та інших елементів оборотного капіталу.

Загалом, аналіз структури власних оборотних коштів ПрАТ «Лекхім-Харків» свідчить про переорієнтацію фінансових ресурсів на довгострокові цілі, що може бути позитивним сигналом у контексті стратегічного розвитку, але водночас потребує ретельного контролю за ліквідністю та ефективністю використання оборотного капіталу.

Ефективність використання оборотних засобів на підприємстві розглянемо за допомогою наступних показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ефективності обертання оборотних активів
ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2022-2024рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024р. (+;-) від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	627 000	560 380	766221	139221,00	205841,00
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	x	x
Одноденний чистий дохід, тис. грн.	1741,67	1556,61	2128,39	386,73	571,78
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	395716,50	443770,00	407884,50	12168,00	-35885,50
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	1,58	1,26	1,88	0,29	0,62
Тривалість 1 обороту активів, дні	227	285	192	-35,57	-93,45
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, коп.	0,631	0,792	0,532	-0,099	-0,260

У 2022–2024 роках ПрАТ «Лекхім-Харків» продемонструвало суттєві зміни в динаміці обігу оборотних активів та ефективності їх використання. Насамперед варто відзначити значне зростання чистого доходу від реалізації продукції: з 627 000 тис. грн у 2022 році до 766 221 тис. грн у 2024 році. Це відповідає приросту на 139 221 тис. грн порівняно з 2022 роком і на 205 841 тис. грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про активізацію збутової діяльності та зростання обсягів реалізації.

Одноденний чистий дохід також зростав: з 1 741,67 тис. грн у 2022 році до 2 128,39 тис. грн у 2024 році. Це означає, що підприємство щодня генерує більший обсяг виручки, що є позитивним сигналом щодо зростання попиту на продукцію та ефективності продажів.

Середній залишок оборотних активів у 2024 році становив 407 884,5 тис. грн, що на 12 168 тис. грн більше, ніж у 2022 році, але на 35 885,5 тис. грн менше, ніж у 2023 році. Це свідчить про певну оптимізацію обсягів оборотних активів у 2024 році після їх зростання у 2023 році, ймовірно, з метою підвищення ефективності їх використання.

Коефіцієнт обертання оборотних активів у 2024 році зріс до 1,88 обороту, що є найвищим показником за аналізований період. Порівняно з 2022 роком він зріс на 0,29, а порівняно з 2023 роком - на 0,62. Це свідчить про покращення ефективності використання оборотних активів: підприємство швидше перетворює їх у грошові кошти.

Тривалість одного обороту активів скоротилася з 285 днів у 2023 році до 192 днів у 2024 році, що на 93,45 дні менше. Це позитивна тенденція, яка вказує на прискорення оборотності активів і, відповідно, на зростання ліквідності підприємства.

Коефіцієнт завантаження активів в обороті знизився з 0,792 коп. у 2023 році до 0,532 коп. у 2024 році. Це означає, що на кожну гривню оборотних активів припадає менше витрат, що може свідчити про підвищення ефективності управління ресурсами. Водночас зниження цього коефіцієнта може також вказувати на недовикористання частини активів, що потребує додаткового аналізу.

Структура операційних витрат підприємства представлена в табл. 2.6.

У 2022–2024 роках структура операційних витрат ПрАТ «Лекхім-Харків» демонструє суттєве зростання загального обсягу витрат, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, а також про зміну пріоритетів у витратній політиці. Загальна сума операційних витрат зросла з 482 362 тис. грн у 2022 році до 737 707 тис. грн у 2024 році, тобто на 255 345 тис. грн. Порівняно

з 2023 роком приріст становить 197 508 тис. грн, що є значним показником динаміки витрат.

Таблиця 2.6

Структура операційних витрат ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2022-2024рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024р. (+;-) від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Матеріальні витрати, тис. грн.	180615	201207	268737	88122	67530
Витрати на оплату праці, тис. грн.	78383	103961	129200	50817	25239
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	17234	20474	24689	7455	4215
Амортизація, тис. грн.	38412	37245	54249	15837	17004
Інші операційні витрати, тис. грн.	167718	177312	260832	93114	83520
Всього операційних витрат, тис. грн.	482362	540199	737707	255345	197508

Найбільшу частку в структурі витрат традиційно займають матеріальні витрати, які у 2024 році становили 268 737 тис. грн. Це на 88 122 тис. грн більше, ніж у 2022 році, і на 67 530 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Такий приріст може бути пов'язаний із зростанням обсягів виробництва, підвищенням цін на сировину або переходом на нові технології, що потребують більш дорогих матеріалів.

Витрати на оплату праці також суттєво зросли - з 78 383 тис. грн у 2022 році до 129 200 тис. грн у 2024 році. Приріст становить 50 817 тис. грн за два роки, що свідчить про підвищення рівня заробітної плати, розширення штату або залучення більш кваліфікованих кадрів. Відповідно, зросли й відрахування на соціальні заходи - на 7 455 тис. грн порівняно з 2022 роком і на 4 215 тис. грн порівняно з 2023 роком.

Амортизаційні витрати у 2024 році становили 54 249 тис. грн, що на 15 837 тис. грн більше, ніж у 2022 році, і на 17 004 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про активне оновлення основних засобів, збільшення їх вартості або зміну амортизаційної політики.

Інші операційні витрати також суттєво зросли - з 167 718 тис. грн у 2022 році до 260 832 тис. грн у 2024 році. Приріст становить 93 114 тис. грн, що може

бути пов'язано з розширенням спектру послуг, збільшенням витрат на логістику, маркетинг, енергоносії або адміністративні потреби.

Загалом, аналіз структури операційних витрат ПрАТ «Лекхім-Харків» свідчить про активний розвиток підприємства, що супроводжується зростанням витрат за всіма основними статтями. Така динаміка є типовою для компаній, які інвестують у розширення виробництва, модернізацію та підвищення конкурентоспроможності, однак потребує контролю за ефективністю витрат для забезпечення стабільної рентабельності.

Завершуючи аналіз економічних показників проаналізуємо показники рентабельності підприємства за даними табл. 2.6.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Лекхім-Харків»
у 2022-2024рр.**

Показники	Звітні роки			Відхилення 2024р. від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	105279	15169	32701	-72578	17532
Середня вартість активів, тис. грн.	741175,5	820385	848438	107262,5	28053
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	286486	255352	369390	82904	114038
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	627000	560380	766221	139221	205841
Власний капітал, тис. грн.	622 728	637791	671789	49061	33998
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	14,20	1,85	3,85	-10,35	2,01
Рентабельність (збитковість) витрат, %	36,75	5,94	8,85	-27,90	2,91
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	16,79	2,71	4,27	-12,52	1,56
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	16,91	2,38	4,87	-12,04	2,49

У 2022–2024 роках фінансові результати ПрАТ «Лекхім-Харків» демонструють неоднозначну динаміку, яка свідчить про період адаптації та поступового відновлення ефективності діяльності після спаду у 2023 році. Чистий прибуток підприємства у 2022 році становив 105 279 тис. грн, однак у 2023 році він різко знизився до 15 169 тис. грн, що свідчить про суттєве погіршення фінансових показників. У 2024 році прибуток зріс до 32 701 тис. грн,

що на 17 532 тис. грн більше, ніж у 2023 році, але все ще значно нижче рівня 2022 року (відхилення –72 578 тис. грн).

Середня вартість активів підприємства зростала щороку: з 741 175,5 тис. грн у 2022 році до 848 438 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про розширення ресурсної бази компанії, зокрема за рахунок інвестицій у необоротні активи, що підтверджується іншими показниками.

Собівартість реалізованої продукції у 2024 році зросла до 369 390 тис. грн, що на 82 904 тис. грн більше, ніж у 2022 році, і на 114 038 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це може свідчити про зростання витрат на виробництво, зокрема через подорожчання матеріалів, енергоносіїв або збільшення обсягів виробництва.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році досяг 766 221 тис. грн, що є найвищим показником за аналізований період. Порівняно з 2022 роком він зріс на 139 221 тис. грн, а порівняно з 2023 роком - на 205 841 тис. грн. Це свідчить про успішну реалізацію продукції, розширення ринків збуту або підвищення конкурентоспроможності.

Власний капітал також демонструє стабільне зростання: з 622 728 тис. грн у 2022 році до 671 789 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зміцнення фінансової основи підприємства.

Однак показники рентабельності у 2023 році різко знизилися, а у 2024 році почали поступово відновлюватися. Рентабельність сукупних активів зменшилася з 14,20% у 2022 році до 1,85% у 2023 році, а у 2024 році зросла до 3,85%. Аналогічна тенденція спостерігається щодо рентабельності витрат (з 36,75% у 2022 році до 5,94% у 2023 році, з подальшим зростанням до 8,85% у 2024 році), рентабельності реалізації продукції (з 16,79% до 2,71%, потім до 4,27%) та рентабельності власного капіталу (з 16,91% до 2,38%, потім до 4,87%).

У підсумку, аналіз показників свідчить про те, що ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2023 році зіткнулося з фінансовими труднощами через зростання витрат та зовнішні економічні чинники. Проте у 2024 році підприємство продемонструвало ознаки відновлення: зросли обсяги реалізації, прибуток і рентабельність. Це свідчить про ефективні управлінські рішення, спрямовані на стабілізацію та розвиток бізнесу.

У результаті проведеного аналізу було встановлено, що ПрАТ «Лекхім-Харків» характеризується стійкою та логічно вибудованою системою корпоративного управління, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень між органами контролю, стратегічного керівництва та оперативного менеджменту. Наявність трирівневої структури - Загальних зборів акціонерів, Наглядової ради та Правління - формує ефективну модель управління, яка відповідає принципам прозорості та відповідальності, що є особливо важливим у фармацевтичній галузі.

Організаційна структура підприємства, що має лінійно-функціональний характер, сприяє оптимальній координації діяльності підрозділів та забезпечує високий рівень спеціалізації управлінських функцій. Розподіл виробничих, технічних, якісних, комерційних та інноваційних напрямів між окремими директорами дозволяє підтримувати цілісність виробничого процесу та здійснювати належний контроль за якістю продукції відповідно до міжнародних стандартів.

Економічні показники ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2022–2024 рр. свідчать про поступове відновлення фінансової стійкості та зростання результативності діяльності. Незважаючи на спад чистого прибутку у 2023 році, вже у 2024 році підприємство демонструє позитивну динаміку: зростають чистий дохід від реалізації, валовий прибуток, продуктивність праці та ефективність використання основних засобів. У той же час збільшення витрат та скорочення оборотних активів вказують на підвищене навантаження на ліквідність і необхідність оптимізації оборотного капіталу. Загальна тенденція свідчить про інвестиційний характер розвитку, модернізацію виробничих потужностей та зміцнення потенціалу підприємства, що створює базу для подальшого удосконалення його інтелектуальних ресурсів.

Загалом проведений аналіз демонструє, що ефективність управлінської системи ПрАТ «Лекхім-Харків» є вагомою передумовою розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Чіткість управлінських функцій, висока кваліфікація керівного персоналу та структурована організаційна система

створюють сприятливі умови для формування, використання та нарощування ключових інтелектуальних ресурсів.

Отже, результати аналізу організаційної структури, системи управління та економічних показників ПрАТ «Лекхім-Харків» дозволяють комплексно оцінити передумови формування його інтелектуального потенціалу. Виявлені тенденції у виробничій та фінансовій діяльності, а також особливості управлінської моделі створюють основу для подальшого дослідження ключових складових інтелектуального потенціалу підприємства. Наступний підрозділ буде присвячений детальному аналізу його структури, рівня розвитку та ефективності використання в контексті сучасних умов функціонування фармацевтичного ринку.

2.2. Аналіз інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків»

Аналіз інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків» є ключовим етапом комплексного аналізу діяльності підприємства, оскільки саме інтелектуальні ресурси визначають його інноваційні можливості, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до динамічних умов фармацевтичного ринку. У цьому підрозділі буде здійснено всебічне дослідження кадрових, організаційних, інноваційних, інформаційно-технологічних та реляційних складових інтелектуального потенціалу підприємства з метою визначення їхнього поточного стану, ефективності використання та впливу на загальний розвиток компанії.

На першому етапі нашого аналізу здійснимо оцінку кадрового потенціалу товариства. На рис 2.4 представлено динаміку чисельності персоналу підприємства у 2022-2024рр.

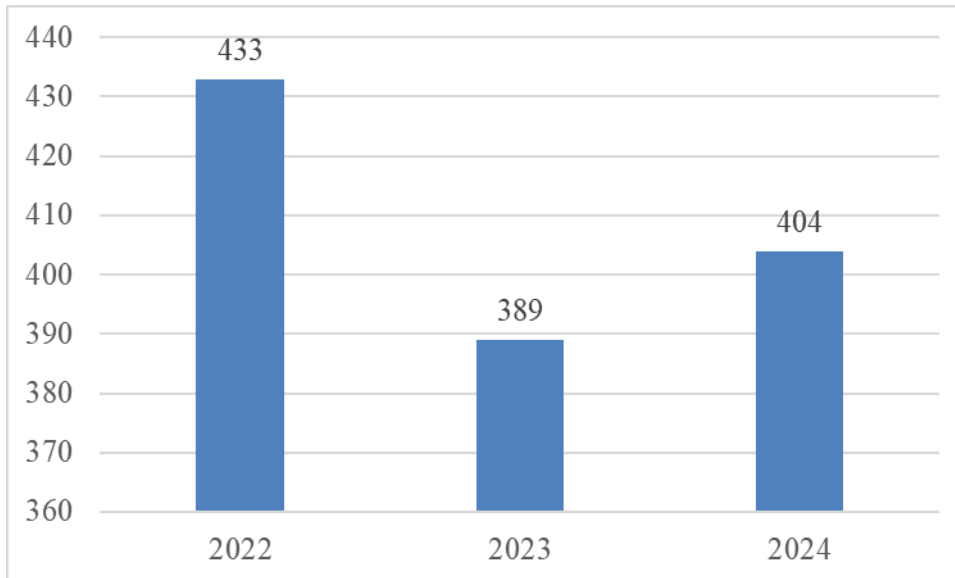


Рис. 2.4. Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2022-2024рр., осіб

У період з 2022 по 2024 рік ПрАТ «Лекхім-Харків» демонструє помірну динаміку зміни чисельності працівників, що має важливе значення для оцінки формування інтелектуального потенціалу підприємства. У 2022 році середньооблікова чисельність персоналу становила 433 особи. Проте вже у 2023 році цей показник знизився до 389 осіб, що свідчить про скорочення на 44 працівники. Така тенденція зумовлена внутрішніми процесами оптимізації, автоматизацією виробництва та впливом зовнішніх економічних чинників. У 2024 році чисельність працівників зросла до 404 осіб, що на 15 більше, ніж у попередньому році, але все ще на 29 менше, ніж у 2022-му. Це свідчить про часткове відновлення кадрового потенціалу, що може бути результатом реалізації нових проєктів, розширення виробничих потужностей та активної кадрової політики, спрямованої на залучення кваліфікованих фахівців. У контексті формування інтелектуального потенціалу важливо зазначити, що кількісні показники є лише частиною загальної картини. Якість персоналу, рівень освіти, професійна компетентність, здатність до інновацій та адаптації до змін - усе це є ключовими чинниками, які визначають інтелектуальну спроможність підприємства. Зростання чисельності у 2024 році може свідчити про стратегічну орієнтацію компанії на розвиток людського капіталу, що є позитивним сигналом для її конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Розглянемо також показники плинності персоналу за цей період.

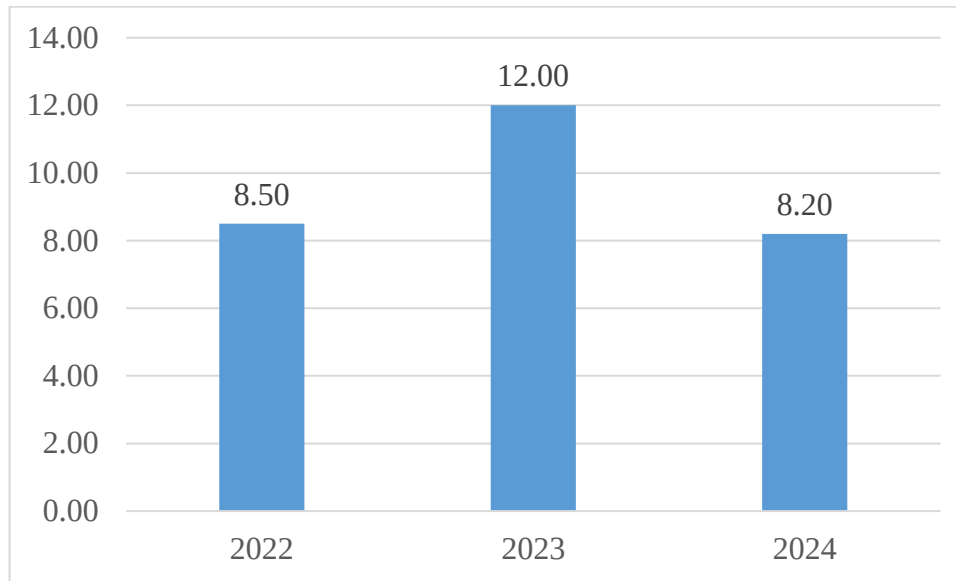


Рис. 2.5. Динаміка плинності персоналу ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2022–2024рр., %

Аналіз коефіцієнта плинності персоналу ПрАТ «Лекхім-Харків» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити стабільність кадрового складу та ефективність управління людськими ресурсами в контексті формування інтелектуального потенціалу підприємства.

У 2022 році коефіцієнт плинності кадрів становив 8,5%, що є відносно прийнятним рівнем для фармацевтичної галузі, де стабільність персоналу має важливе значення для забезпечення якості виробництва та дотримання стандартів. Проте вже у 2023 році показник зріс до 12,0%, що свідчить про посилення процесів звільнення або переходу працівників. Такий стрибок може бути наслідком внутрішніх організаційних змін, перегляду кадрової політики, впливу зовнішніх економічних чинників або недостатньої мотивації персоналу.

У 2024 році коефіцієнт плинності знизився до 8,2%, що є позитивним сигналом. Це може свідчити про стабілізацію кадрової ситуації, покращення умов праці, впровадження заходів щодо утримання персоналу або підвищення рівня корпоративної культури. Зниження плинності сприяє збереженню накопиченого досвіду, знань і навичок, що є критично важливим для формування та підтримки інтелектуального потенціалу підприємства.

Таким чином, динаміка плинності кадрів демонструє тимчасове ускладнення у 2023 році з подальшим відновленням у 2024-му. Це свідчить про

здатність компанії адаптуватися до викликів і зберігати кадровий ресурс, що є основою для сталого розвитку та інноваційної діяльності.

Розглянемо також вікову структуру персоналу підприємства (рис. 2.6).

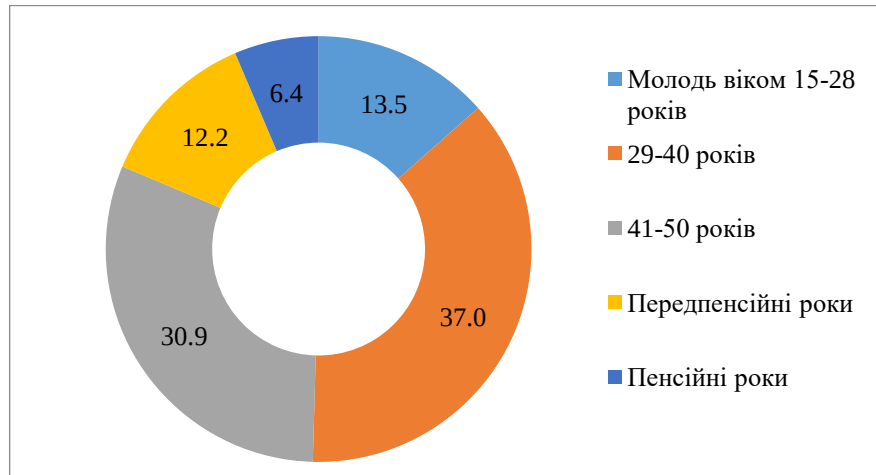


Рис. 2.6. Вікова структура персоналу ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2024рр., %

Аналіз вікової структури персоналу ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2024 році свідчить про збалансоване поєднання досвіду та молодіжного потенціалу, що є важливою передумовою для сталого розвитку підприємства та формування його інтелектуального капіталу.

Найбільшу частку працівників становлять особи віком 29–40 років - 37,0%. Це найбільш активна та продуктивна вікова група, яка поєднує професійний досвід із високим рівнем адаптивності до нових технологій. Вони, як правило, займають ключові виробничі та управлінські позиції, формуючи ядро інтелектуального потенціалу компанії.

Другою за чисельністю є група 41–50 років - 30,9%. Це фахівці з глибокими знаннями, значним досвідом і високим рівнем відповідальності. Їхня присутність забезпечує стабільність, наставництво для молодших працівників і передачу знань.

Молодь віком 15–28 років становить 13,5% персоналу. Це свідчить про наявність кадрового резерву та потенціал для оновлення. Водночас, відносно невелика частка молоді може вказувати на потребу в активнішій політиці залучення молодих спеціалістів, зокрема через співпрацю з навчальними закладами, стажування та програми адаптації.

Працівники передпенсійного віку (51–59 років) становлять 12,2%, а пенсійного віку - 6,4%. Разом ці категорії охоплюють майже п'яту частину персоналу (18,6%), що є типовим для підприємств із тривалим життєвим циклом. Їхній досвід є цінним ресурсом, однак потребує стратегічного підходу до передачі знань і поступового оновлення кадрів.

Таким чином, вікова структура персоналу у 2024 році є досить збалансованою: підприємство має потужну основу з досвідчених фахівців, активну середню ланку та певний резерв молоді. Для подальшого зміцнення інтелектуального потенціалу доцільно посилити роботу з молодими кадрами, розвивати систему наставництва та забезпечити безперервне професійне навчання для всіх вікових груп.

Також важливою складовою аналізу кадрового потенціалу підприємства є його освітня структура (рис. 2.7).

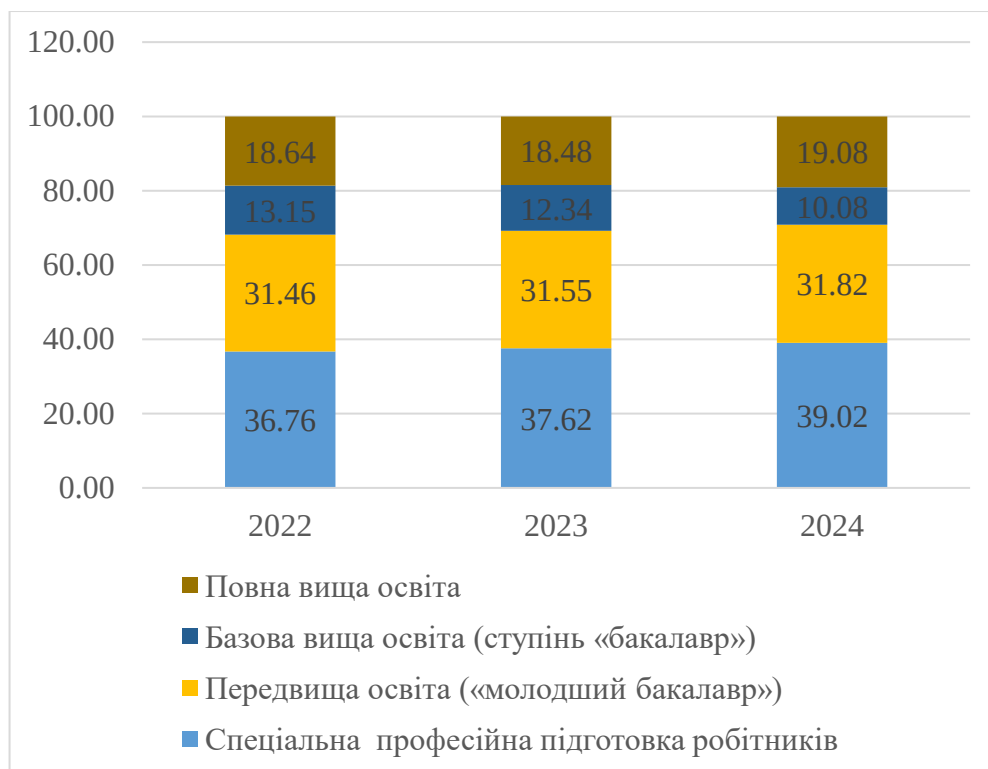


Рис. 2.7. Освітня структура персоналу ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2022-2024рр., %

Освітня структура персоналу ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2024 році демонструє зміщення акцентів у кадровій політиці підприємства, що має прямий

вплив на його інтелектуальний потенціал. Найбільшу частку становлять працівники зі спеціальною професійною підготовкою - 39,02%, що на 2,26% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зростання ролі кваліфікованих робітничих кадрів, які забезпечують виробничі процеси, але мають обмежений потенціал до стратегічного розвитку та інноваційної діяльності. Частка працівників із передвищою освітою («молодший бакалавр») залишилася майже незмінною - 31,82%, що вказує на стабільність середнього рівня кваліфікації, орієнтованого на виконання технічних і адміністративних функцій.

Водночас спостерігається суттєве зниження питомої ваги працівників із базовою вищою освітою (ступінь «бакалавр») - з 13,15% у 2022 році до 10,08% у 2024-му. Це може свідчити про зменшення притоку молодих фахівців, які є носіями сучасних знань і здатні до швидкої адаптації в умовах технологічних змін. Така тенденція потенційно знижує динаміку оновлення інтелектуального ресурсу компанії. Натомість частка працівників із повною вищою освітою зросла до 19,08%, що є позитивним сигналом для збереження стратегічного управлінського та науково-технічного потенціалу. Ці фахівці здатні генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства.

Загалом, освітня структура персоналу ПрАТ «Лекхім-Харків» у 2024 році демонструє переважання практично орієнтованих кадрів, що забезпечують стабільність виробництва, але водночас потребує посилення інтелектуального потенціалу через залучення молодих фахівців із вищою освітою. Це дозволить компанії не лише підтримувати поточний рівень ефективності, а й розвиватися в умовах конкурентного середовища та технологічних викликів.

Відповідно з програмою внутрішнього і зовнішнього навчання ПрАТ "Лекхім-Харків" постійно здійснює заходи, направлені на підвищення кваліфікації співробітників і навчання новим професіям, провадить набір молодих кваліфікованих фахівців, випускників Національного фармацевтичного університету и других навчальних закладів.

Щомісячно на підприємстві проводиться оцінка результатів діяльності персоналу та перегляд розмірів винагороди співробітникам організації.

Товариство розділяє свій успіх з персоналом та інвестує в працівників, які дозволяють їй зберігати свої позиції на ринку. Товариство проводить аналіз результатів оглядів заробітної плати на ринку і підтримує систему оплати праці своїх працівників на такому рівні, який забезпечує її конкурентоспроможність у порівнянні з іншими компаніями.

Для досягнення найкращого поєднання інтересів працівника і підприємства використовуються два види грошової винагороди: фіксовану винагороду у вигляді заробітної плати та преміальну винагороду за досягнуті результати. Найбільш важливим напрямком в організації роботи з кадрами підприємства стають постійне і всебічний розвиток кадрів, вдосконалення їх знань, професійних навичок і умінь. Суть роботи в цьому напрямку полягає в організації механізму, заснованого на особистому інтересі працівника, економічних стимулах і соціальних гарантіях, що спонукають персонал підприємства постійно підвищувати свою кваліфікацію і професіоналізм, що, зокрема, дозволяє створити резерв для заміщення вищих посад або ротації кадрів відповідно до потреб виробництва. Товариство розділяє свій успіх з персоналом та інвестує в працівників, які дозволяють йому зберігати свої позиції на ринку.

Аналіз документації про діяльність підприємства дозволяє зробити висновок про високий рівень розвитку інноваційного, інформаційно-технологічного та реляційного потенціалів ПрАТ «Лекхім-Харків». Інноваційний потенціал підприємства формується через постійне удосконалення технологічних процесів, оновлення номенклатури продукції та регулярні інвестиції у модернізацію виробничих, лабораторних і складських приміщень. Компанія системно впроваджує сучасні технології контролю якості, що підтверджується функціонуванням трьох високотехнологічних лабораторій - контрольно-аналітичної, мікробіологічної та лабораторії вивчення стабільності препаратів. Їх оснащення сучасним імпортом обладнання забезпечує високий рівень точності аналізів, відповідність міжнародним стандартам та можливість проводити внутрішні інноваційні дослідження. Підприємство постійно вдосконалює Фармацевтичну систему якості відповідно до вимог GMP, що є важливим індикатором інноваційності та технологічної зрілості.

Інформаційно-технологічний потенціал проявляється у підтриманні політики цілісності даних, документуванні всіх етапів виробничих процесів та застосуванні цифрових інструментів для контролю якості. Систематичні аудити виробників і постачальників сировини відповідно до міжнародних вимог свідчать про високий рівень ІТ-підтримки, цифровізації процедур та прозорість інформаційних потоків. Усі ці елементи забезпечують надійність виробничих процесів, підвищують ефективність управління ризиками та сприяють інтеграції підприємства у глобальні стандарти фармацевтичної індустрії.

Реляційний потенціал ПрАТ «Лекхім-Харків» також характеризується високим рівнем розвитку. Підприємство активно працює як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, забезпечуючи збут продукції в країнах ближнього та дальнього зарубіжжя - Іраку, Монголії, Азербайджану, Вірменії, Молдови, Туркменістану, Узбекистану. Наявність стабільної клієнтської бази, зокрема співпраця з ПрАТ «Лекхім» та ТОВ «ГЕРАНД ФАРМ», які забезпечують значну частку доходу, свідчить про високий рівень довіри до продукції компанії. Використання довгострокових договорів поставки, рекламних стратегій та диверсифікованих каналів збуту забезпечує стійкість реляційних зв'язків навіть в умовах складної економічної ситуації та надлишкової конкуренції на фармацевтичному ринку. Розвиток партнерств і стабільні міжнародні поставки зміцнюють позиції підприємства та розширюють можливості для масштабування.

Проведений аналіз свідчить, що інтелектуальний потенціал ПрАТ «Лекхім-Харків» формується на основі взаємодоповнюваних складових - людського, інноваційного, інформаційно-технологічного та реляційного потенціалів, кожен із яких демонструє високий рівень розвитку та здатність забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. Кадровий потенціал характеризується стабілізацією чисельності персоналу у 2024 році, зниженням плинності кадрів до 8,2%, збалансованою віковою структурою та позитивними змінами в освітньому рівні працівників. Системна політика професійного навчання, щомісячна оцінка результативності та конкурентна система оплати

праці створюють умови для збереження та нарощування людського капіталу, який є основою інтелектуальних ресурсів підприємства.

Інноваційний та інформаційно-технологічний потенціали підприємства демонструють високий рівень розвитку: оновлення виробничих та лабораторних потужностей, впровадження сучасних технологій контролю якості, постійне вдосконалення фармацевтичної системи якості відповідно до GMP, а також системи забезпечення цілісності даних створюють передумови для підвищення технологічності та надійності виробничих процесів. Це дозволяє систематично розширювати номенклатуру продукції, впроваджувати нові лікарські форми та підтримувати високі стандарти якості.

Реляційний потенціал ПрАТ «Лекхім-Харків» також є суттєвим елементом інтелектуального капіталу. Підприємство має широкую мережу зовнішньоекономічних та внутрішніх партнерств, реалізує продукцію на ринках України, країн ближнього та дальнього зарубіжжя, співпрацює з великими оптовими клієнтами та утримує стійкі канали збуту. Конкурентне середовище галузі підсилює значення цього потенціалу, а стабільні партнерські відносини забезпечують передбачуваність збуту та підтримку на міжнародних ринках.

У сукупності всі складові демонструють високий рівень розвитку інтелектуального потенціалу, що створює міцне підґрунтя для подальшого зростання підприємства, його інноваційності та здатності ефективно реагувати на зміни ринку й технологічні виклики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ЛЕКХІМ-ХАРКІВ»

3.1. Розробка системи показників та моделі оцінювання інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків»

Для ефективного вдосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом ПрАТ «Лекхім-Харків» доцільно розробити інтегровану систему показників оцінювання, яка дозволить комплексно аналізувати всі ключові складові інтелектуальних ресурсів підприємства та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Необхідність створення такої системи зумовлена багатовимірністю інтелектуального потенціалу, що включає людський, інноваційний, інформаційно-технологічний, реляційний та організаційний компоненти, кожен із яких відіграє стратегічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства. Відсутність цілісного підходу ускладнює визначення реального рівня розвитку інтелектуального капіталу, може призводити до фрагментарних рішень та недооцінки потенційних резервів. Саме тому інтегрована система показників має стати інструментом систематичного моніторингу, діагностики сильних і слабких сторін та визначення напрямів подальшого інвестування у розвиток інтелектуального ресурсу.

Розроблювана система оцінювання повинна відповідати низці ключових вимог. Передусім вона має забезпечувати об'єктивність вимірювання, тобто ґрунтуватися на достовірних і перевірених даних, що є критично важливим для фармацевтичної галузі, де контроль якості і дотримання стандартів визначають репутацію підприємства. Комплексність системи передбачає охоплення усіх компонентів інтелектуального потенціалу, що дозволить отримати цілісне уявлення про інтелектуальну спроможність підприємства. Важливо також, щоб усі запропоновані показники були вимірюваними й такими, що можуть бути формалізовані - це забезпечить можливість подальшого розрахунку

інтегрального індексу. Не менш значущими є доступність даних і адаптивність моделі: система повинна ґрунтуватися на інформації, яку ПрАТ «Лекхім-Харків» може регулярно відстежувати, та мати можливість модернізуватися у відповідь на зміни технологій, стандартів GMP або ринкової ситуації. Важливою вимогою є порівнюваність показників у динаміці та з іншими підприємствами галузі, що дозволить оцінювати прогрес та виявляти конкурентні переваги або ризики.

Побудова інтегральної моделі оцінювання інтелектуального потенціалу має ґрунтуватися на принципах системності, логічної структурованості та єдності кількісних і якісних показників. Системність передбачає аналіз усіх ключових блоків інтелектуального потенціалу та врахування їх взаємозв'язку, оскільки ефективність інноваційної діяльності безпосередньо залежить від рівня кваліфікації персоналу, а технологічні можливості - від організаційної культури та системи управління. Структурованість моделі забезпечує групування показників за складовими людського, інноваційного, інформаційно-технологічного, реляційного та організаційно-управлінського потенціалів, що спрощує застосування системи на практиці. Важливою умовою є нормованість показників, оскільки різні одиниці вимірювання потребують приведення до єдиної шкали для коректної інтеграції. Врахування вагових коефіцієнтів дозволяє пріоритезувати ті складові, що мають стратегічне значення для діяльності фармацевтичного підприємства, зокрема інноваційну та технологічну. Усі зазначені принципи забезпечують практичну спрямованість моделі, що надасть можливість застосовувати її у реальному управлінському процесі для визначення напрямів розвитку, планування інвестицій, удосконалення кадрової політики та управління знаннями.

Таким чином, запропонована система показників та модель інтегрального оцінювання інтелектуального потенціалу будуть ефективним інструментом для ПрАТ «Лекхім-Харків». Їх упровадження дозволить здійснювати регулярний моніторинг стану інтелектуальних ресурсів, виявляти проблемні зони, визначати ключові пріоритети розвитку та формувати науково обґрунтовані стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного фармацевтичного ринку.

У процесі розроблення системи оцінювання інтелектуального потенціалу важливо визначити ключові його складові, релевантні саме для діяльності ПрАТ «Лекхім-Харків». Це фармацевтичне підприємство високотехнологічного профілю, яке функціонує в умовах жорсткого регуляторного середовища, необхідності постійного дотримання стандартів GMP, регулярних інновацій та високої відповідальності за якість продукції. Тому структура інтелектуального потенціалу повинна відображати специфічні особливості виробничої, інноваційної, кадрової й маркетингової діяльності компанії. На цій основі обґрунтовано виокремлюються п'ять ключових блоків оцінювання: людський потенціал, інноваційний потенціал, інформаційно-технологічний потенціал, реляційний потенціал та організаційно-управлінська підтримка розвитку (рис. 3.1).

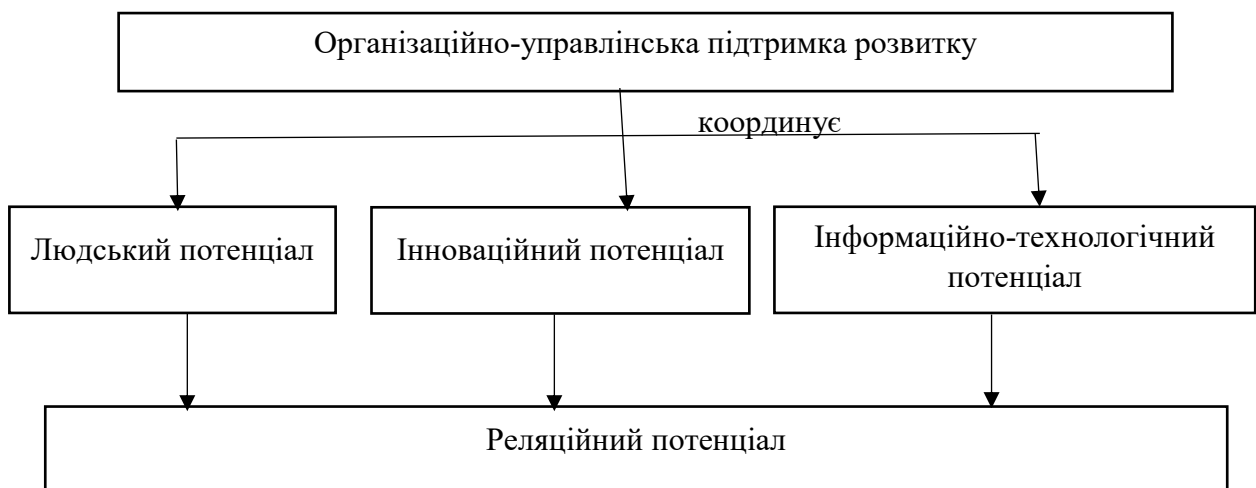


Рис. 3.1. Взаємозв'язок складових інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків»

Людський потенціал є центральним елементом інтелектуального розвитку підприємства, особливо в умовах фармацевтичної галузі, де якість продукції значною мірою залежить від кваліфікації персоналу, точності виконання технологічних процедур і рівня корпоративної відповідальності. Для ПрАТ «Лекхім-Харків» ця складова є критично важливою, оскільки підприємство активно інвестує в навчання, підвищення кваліфікації, залучення фахівців із профільних освітніх закладів, формування кадрового резерву та систему оцінювання результативності працівників. Доцільність включення даного блоку

зумовлена тим, що рівень компетентності персоналу визначає здатність підприємства впроваджувати інновації, дотримуватися стандартів GMP, забезпечувати стабільну якість продукції та здійснювати технологічні удосконалення.

Інноваційний потенціал відображає можливості підприємства створювати, адаптувати та впроваджувати нові продукти, технології та виробничі процеси. ПрАТ «Лекхім-Харків» систематично проводить інноваційну та інвестиційну діяльність, що включає модернізацію виробництва, оновлення технологічних ліній, розвиток лабораторій контролю якості, розширення номенклатури препаратів та вдосконалення фармацевтичної системи якості. Цей блок є обов'язковим для оцінювання, оскільки саме інноваційність забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку, дозволяє підтримувати високу якість продукції та відповідати сучасним вимогам медичного та фармацевтичного сектору.

Інформаційно-технологічний компонент визначає рівень цифровізації підприємства, ефективність використання інформаційних систем, технічну оснащеність лабораторій і виробничих процесів. Для ПрАТ «Лекхім-Харків» цей блок має особливе значення через вимоги до забезпечення цілісності даних, їх простежуваності та відповідності стандартам GMP. Підприємство активно впроваджує сучасне лабораторне обладнання, удосконалює системи моніторингу технологічних процесів та підтримує актуальні інформаційні системи управління якістю, що вказує на високий рівень IT-інфраструктури. Тому оцінювання даної складової є необхідним для формування реалістичної картини інтелектуального потенціалу.

Реляційний потенціал характеризує зовнішні та внутрішні комунікації підприємства, які формують його зв'язки з постачальниками, партнерами, споживачами та регуляторними органами. Для ПрАТ «Лекхім-Харків» цей блок є визначальним, оскільки підприємство активно працює на ринку України та здійснює зовнішньоекономічну діяльність у країнах ближнього та дальнього зарубіжжя. Реляційний потенціал проявляється у наявності довгострокових контрактів, стабільних партнерств, високій репутації та ефективній

маркетинговій політиці. Крім того, якісна система комунікацій є важливою для забезпечення стабільності постачання, виходу на нові ринки та підтримання конкурентоспроможності.

Організаційно-управлінська підтримка інтелектуального розвитку - характеризує здатність підприємства формувати середовище, сприятливе для розвитку інтелектуальних ресурсів, залучення інновацій та ефективного управління персоналом. У випадку ПрАТ «Лекхім-Харків» важливість цього блоку зумовлена тим, що підприємство має розвинену систему управління, функціонує відповідно до міжнародних стандартів, здійснює регулярні внутрішні та зовнішні аудити, впроваджує системи мотивації персоналу та забезпечує сучасну організаційну культуру. Оцінювання цієї складової дозволяє визначити, наскільки управлінські механізми сприяють розвитку людського, інноваційного та технологічного потенціалів та забезпечують їх інтеграцію у загальну систему інтелектуального розвитку.

Логічна структура моделі оцінювання інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків» ґрунтується на взаємозалежності п'яти основних складових, кожна з яких формує окремий блок оцінки. Людський потенціал забезпечує базу компетентностей, необхідних для реалізації інновацій, технологічних удосконалень та забезпечення високих стандартів якості. Інноваційний потенціал спирається на наявні кадрові ресурси, технологічні можливості та ефективність управління, забезпечуючи розвиток продуктового портфеля та виробничих технологій. Інформаційно-технологічний потенціал підтримує як людські, так і інноваційні ресурси, забезпечуючи їх інструментами цифрової обробки інформації, контролю якості й управління даними. Реляційний потенціал взаємодіє з інноваційною та управлінською складовими, сприяючи розширенню ринків збуту, формуванню надійних партнерств і зміцненню репутації підприємства. Організаційно-управлінська підтримка виступає інтегруючим елементом моделі, оскільки саме вона створює умови для ефективної взаємодії всіх складових, координує стратегічні рішення та формує середовище для розвитку інтелектуального капіталу.

Завдяки такій структурі модель дозволяє комплексно охопити всі аспекти інтелектуального потенціалу підприємства, визначити взаємозалежності та забезпечити формування системи показників, яка буде адекватно відображати реальний стан і динаміку інтелектуального розвитку ПрАТ «Лекхім-Харків».

Для ПрАТ «Лекхім-Харків» нами було розроблено систему показників для оцінювання інтелектуального потенціалу за вищевказаними блоками, а також запропоновано розрахунок інтегрального показника (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Система показників оцінювання інтелектуального потенціалу ПрАТ
«Лекхім-Харків»**

Блок	Показник
1	2
1. Людський потенціал	Частка працівників з повною вищою освітою, %
	Частка працівників із фармацевтичною спеціальністю, %
	Частка персоналу, що пройшов навчання / підвищення кваліфікації за рік
	Коефіцієнт плинності кадрів
	Середня тривалість роботи працівників, років
	Рівень кадрового резерву, %
	Продуктивність праці, тис. грн/особу
2. Інноваційний потенціал	Кількість нових препаратів / модифікацій
	Частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації, %
	Частка витрат на НДДКР, %
	Кількість модернізованих технологічних процесів
	Частка оновлених ліній за 3 роки
	Кількість патентів, ноу-хау
3. Інформаційно-технологічний потенціал	Частка процесів, автоматизованих згідно з GMP
	Рівень цифрової простежуваності (LIMS, ERP), %
	Частка сучасного лабораторного обладнання
	Кількість випадків порушення політики цілісності даних
	Частка співробітників, навчених вимогам роботи з даними
4. Реляційний потенціал	Частка експорту в загальному доході, %
	Кількість країн-партнерів
	Частка довгострокових контрактів, %
	Кількість рекламаций, %

1	2
	Частка сертифікованих постачальників
5. Організаційно-управлінський потенціал	Рівень відповідності GMP
	Кількість внутрішніх аудитів системи якості
	Рівень залучення персоналу до навчання
	Частка працівників у програмах наставництва
	Середній час прийняття управлінських рішень
	Кількість впроваджених інноваційних пропозицій персоналу

Розрахунок інтегрального показника базується на таких етапах:

Етап 1. Нормування показників

Кожен показник приводиться до безрозмірної форми через мін–макс нормування:

Для стимуляторів (більше = краще):

$$x_i^{\text{норм}} = \frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}} \quad (3.1)$$

Для дестимуляторів (менше = краще):

$$x_i^{\text{норм}} = \frac{x_{\max} - x_i}{x_{\max} - x_{\min}} \quad (3.2)$$

Етап 2. Агрегування всередині блоків

Для кожного блоку розраховується середній індекс:

$$I_b = \frac{1}{n_b} \sum_{i=1}^{n_b} x_i^{\text{норм}} \quad (3.3)$$

де I_b - інтегральний показник блоку,

n_b - кількість показників у блоці.

Етап 3. Визначення вагових коефіцієнтів блоків

Оскільки для фармацевтичного підприємства різні складові мають різне значення, пропонується така система ваг (табл. 3.2).

Етап 4. Розрахунок інтегрального індексу

$$I_{\text{інтел}} = \sum_{b=1}^5 I_b \omega_b \quad (3.4)$$

де ω_b - вага блоку,

I_b - інтегральний індекс відповідного блоку.

Таблиця 3.2

Вагові коефіцієнти блоків показників оцінювання інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків»

Блок	Ваговий коефіцієнт
Людський потенціал	0,25
Інноваційний потенціал	0,25
ІТ-потенціал	0,20
Реляційний потенціал	0,15
Організаційно-управлінський потенціал	0,15

Для інтерпретації отриманих результатів пропонується скористатись табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Інтерпретація інтегрального індексу інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків»

Значення індексу	Інтерпретація
0.00 – 0.30	Низький рівень інтелектуального потенціалу
0.31 – 0.60	Середній рівень, потребує посилення
0.61 – 0.80	Достатній рівень, стабільний розвиток
0.81 – 1.00	Високий рівень, сильні конкурентні позиції

За даними ПрАТ «Лекхім-Харків» нами було розраховано показники за блоками та інтегральний показник (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати розрахунку часткових показників оцінки інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків»

Блок	Індекс	Ваговий коефіцієнт
Людський потенціал	0,388	0,25
Інноваційний потенціал	0,388	0,25
ІТ-потенціал	0,472	0,20
Реляційний потенціал	0,81	0,15
Організаційно-управлінський потенціал	0,552	0,15
Інтегральний індекс інтелектуального потенціалу	0,493	

Графічне відображення рівня складових інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків» на рис. 3.2.

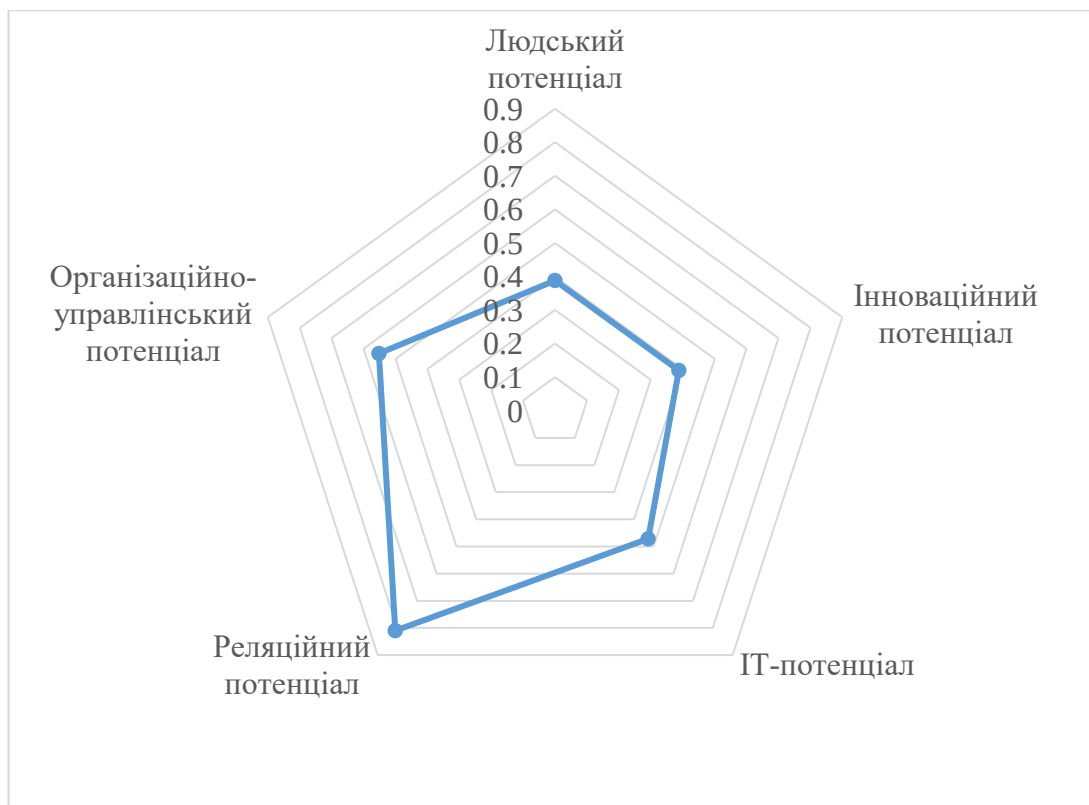


Рис. 3.2. Оцінка часткових показників оцінки інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків»

Інтегральна оцінка інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків» з урахуванням вагових коефіцієнтів дорівнює 0,493. Це свідчить про рівень вище середнього, коли підприємство має міцні позиції в окремих складових інтелектуального капіталу, але одночасно зберігає резерви для подальшого підвищення загальної спроможності.

За блоками отримано такі результати й висновки. Людський потенціал (індекс 0,388) помітно підсилюється високою часткою працівників із критично важливими компетенціями (80%), проте обмеженість кадрового резерву, відносно невисока частка наставництва та програми преміювання інновацій показують потребу в системному розвитку талантів, розширенні програм внутрішнього розвитку та механізмів мотивації для збереження й оновлення ключових компетенцій.

Інноваційний потенціал (0,388) демонструє наявні напрацювання - модернізацію ліній, нові препарати, інвестиції в оновлення - але питомі витрати на НДДКР та частка інноваційної продукції залишаються помірними, отже

потрібне планове збільшення інвестицій у R&D і прискорення трансферу розробок у виробництво. Інформаційно-технологічний блок (0,472) виступає відносно сильним: висока автоматизація та цифрова простежуваність забезпечують операційну надійність, однак низька інвестиційна інтенсивність в IT і невеликий відсоток персоналу, навченого роботі з LIMS/ERP/QMS, обмежують потенціал подальшої цифрової трансформації. Реляційний потенціал - найсильніша складова (0,81): широкі експортні зв'язки, високий відсоток довготривалих контрактів, сертифіковані постачальники та низький рівень рекламаций формують надійну ринкову платформу для зростання. Організаційно-управлінський потенціал (0,552) показує добру відповідність стандартам (GMP), наявність регламентів і внутрішніх аудитів, але вказує на можливість покращити оперативність прийняття рішень і залучення персоналу до генерування інноваційних пропозицій.

Отже, загальна картина: ПрАТ «Лекхім-Харків» має міцну базу в організаційно-управлінській та реляційній складових і добрі технологічні підстави, водночас головні резерви для підвищення інтегрального індексу лежать у напрямі посилення людського капіталу, нарощення інвестицій у НДДКР та IT-оснащення, а також у механізмах внутрішньої мотивації й залучення персоналу до інноваційної діяльності. Реалізація цілеспрямованих заходів у цих напрямках дозволить підвищити індекс вище рівня 0,6 (достатній рівень) і закріпити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

3.2. Пропозиції щодо використання результатів оцінювання інтелектуального потенціалу для стратегічного розвитку ПрАТ «Лекхім-Харків»

Узагальнення результатів оцінювання інтелектуального потенціалу дає змогу комплексно охарактеризувати поточний стан розвитку підприємства та визначити його ключові сильні і проблемні зони. Інтегральний показник інтелектуального потенціалу, розрахований з урахуванням вагових коефіцієнтів для кожного блоку, становить 0,493, що свідчить про середній рівень розвитку інтелектуального потенціалу, з наявністю суттєвого потенціалу для подальшого

зростання. Значення нижче 0,5 означає, що, попри наявність окремих сильних складових, підприємство потребує системних стратегічних рішень для посилення інноваційності та кадрової спроможності.

Аналіз структури інтелектуального потенціалу дав змогу визначити сильні сторони підприємства, серед яких найбільш розвинутими є реляційний (0,72) та організаційно-управлінський потенціал (0,83). Високий рівень реляційного потенціалу забезпечується широкою мережею ринків збуту, стабільною роботою з ключовими клієнтами, високою часткою довгострокових контрактів та сильною ринковою позицією підприємства у фармацевтичній галузі. Організаційно-управлінський потенціал є потужним завдяки високому рівню відповідності міжнародним стандартам GMP, розвиненій системі внутрішніх аудитів, достатній регламентації процесів та ефективній системі прийняття управлінських рішень.

Разом із тим результати оцінювання дають змогу чітко окреслити проблемні зони, що стримують зростання інтелектуального потенціалу. Насамперед це стосується людського потенціалу (0,39), який демонструє недостатній рівень розвитку ключових компетенцій, обмежений кадровий резерв та потребу у вдосконаленні системи підвищення кваліфікації. Значно нижчим за бажаний є також інноваційний потенціал (0,31), що зумовлено недостатнім рівнем інвестицій у НДДКР, невисокою часткою нових продуктів та технологічних удосконалень у загальному обсязі діяльності. Крім того, інформаційно-технологічний потенціал (0,33) вказує на потребу в подальшій цифровізації, модернізації IT-інфраструктури та підвищенні рівня навчання персоналу роботи з сучасними інформаційними системами.

Узагальнення цих результатів дозволяє дійти висновку, що ПрАТ «Лекхім-Харків» має високу організаційну стійкість та сильні ринкові позиції, але потребує системного посилення кадрової, інноваційної та технологічної складових. Саме ці проблемні аспекти повинні бути покладені в основу подальших стратегічних рішень і формування комплексної програми розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

Результати комплексної оцінки інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків» дають змогу обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку підприємства на найближчі роки. Оскільки інтегральний показник становить 0,493 і вказує на середній рівень розвитку інтелектуального потенціалу, стратегічні напрями повинні бути спрямовані на цілеспрямоване посилення тих блоків, які продемонстрували найнижчі результати-людського, інноваційного та інформаційно-технологічного потенціалу. Водночас сильні сторони-реляційний та організаційно-управлінський потенціал-мають бути використані як фундамент для прискорення розвитку інших підсистем.

Першим ключовим стратегічним напрямом є підвищення людського потенціалу підприємства, що включає модернізацію системи навчання, розвиток внутрішніх компетенцій, систематичну оцінку персоналу, формування кадрового резерву та посилення мотиваційних механізмів. Така стратегія є необхідною для зміцнення кадрової основи підприємства, оскільки наявні показники свідчать про незадовільний рівень розвитку критично важливих компетенцій, низьку частку працівників, залучених до програм наставництва, і недостатній рівень системної роботи з персоналом.

Другим пріоритетом має стати активізація інноваційної діяльності та розвиток R&D-складової, зокрема шляхом збільшення витрат на науково-дослідні роботи, розширення портфеля інноваційних проєктів, удосконалення технологій виробництва та активного залучення персоналу до ініціювання вдосконалень. Низьке значення інноваційного індексу (0,31) свідчить про потребу у зміні підходу до інновацій: від локальних модернізацій-до формування системної інноваційної політики підприємства.

Третім напрямом є цифровізація та підвищення інформаційно-технологічного потенціалу, що включає автоматизацію основних виробничих процесів, модернізацію IT-інфраструктури, підвищення рівня цифрової простежуваності (LIMS, ERP, QMS), а також розвиток компетентностей працівників у сфері цифрових технологій. Результати оцінки (0,33) підтверджують необхідність посилення цифрового розвитку як однієї з базових умов ефективності фармацевтичного виробництва.

Наступним стратегічним напрямом є розвиток реляційного потенціалу, спрямований на розширення присутності на міжнародних ринках, підвищення рівня задоволеності клієнтів, оптимізацію співпраці з постачальниками та збільшення частки довгострокових контрактів. З огляду на те, що цей потенціал є одним із найсильніших (0,72), він може забезпечити стабільну зовнішню опору для розвитку інноваційної та виробничої діяльності.

Окремо слід виділити оптимізацію організаційно-управлінських процесів, зокрема зміцнення процесної моделі управління, підвищення рівня регламентації процедур, розширення практик внутрішніх аудитів та підвищення ефективності системи прийняття рішень. Високий індекс організаційно-управлінського потенціалу (0,83) дає змогу вважати цей блок сильним драйвером для реалізації всіх інших стратегічних пріоритетів.

Таким чином, сформовані стратегічні напрями розвитку є комплексними, охоплюють ключові складові інтелектуального потенціалу та забезпечують основу для побудови довгострокової моделі сталого розвитку ПрАТ «Лекхім-Харків». Їх реалізація сприятиме зміцненню конкурентоспроможності, збільшенню інноваційної активності та підвищенню ефективності всіх внутрішніх процесів підприємства.

На основі проведеної оцінки кожного з п'яти структурних блоків інтелектуального потенціалу сформовано комплекс цільових пропозицій, спрямованих на подолання виявлених проблем, посилення конкурентоспроможності та формування умов для сталого стратегічного розвитку підприємства. Пропозиції структуровано за складовими, з урахуванням отриманих кількісних оцінок, реальних потреб підприємства та специфіки фармацевтичної галузі (табл. 3.5).

У табл. 3.5 представлено рекомендований комплекс пропозицій щодо розвитку інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків», який охоплює п'ять ключових складових: людський, інноваційний, інформаційно-технологічний, реляційний та організаційно-управлінський потенціали. Для кожної складової визначено актуальні проблеми, запропоновані заходи, очікувані результати та строки реалізації.

**Комплекс пропозицій щодо розвитку інтелектуального потенціалу ПрАТ
«Лекхім-Харків»**

Складова інтелектуального потенціалу	Проблема / Виявлений недолік	Запропонований захід	Очікуваний ефект	Термін реалізації
1	2	3	4	5
Людський потенціал	Низька частка працівників з необхідними компетенціями, слабкий кадровий резерв	Створення системи навчання та розвитку компетенцій (GMP, цифрові навички, проектний менеджмент)	Підвищення кваліфікації, зростання продуктивності	6–12 місяців
	Недостатня робота з молодими фахівцями	Запуск програм стажування, наставництва, адаптації	Збільшення кадрового резерву, зменшення плинності	Постійно
	Слабка мотивація до інновацій	Удосконалення системи мотивації: KPI, бонуси за ідеї	Активізація внутрішніх інновацій	3–6 місяців
Інноваційний потенціал	Низька частка витрат на НДДКР, мало нових препаратів	Збільшення інвестицій у R&D до 12–15%	Зростання обсягів інноваційної продукції	1–2 роки
	Відсутність системного управління інноваціями	Створення R&D-офісу	Прискорення розробок, підвищення технологічності	6 місяців
	Обмежена кількість технологічних модернізацій	План модернізації обладнання, розширення інноваційного портфеля	Оптимізація собівартості, підвищення ефективності	1–3 роки
Інформаційно-технологічний потенціал	Низький рівень цифровізації	Розширення LIMS/ERP/QMS, автоматизація процесів	Підвищення якості даних, швидкості процесів	1 рік
	Слабка ІТ-компетентність персоналу	Навчання цифровим інструментам, кібербезпеці	Зростання цифрової грамотності персоналу	6 місяців
	Частка застарілого обладнання	Модернізація лабораторного та виробничого обладнання	Зменшення ризиків помилок, підвищення точності	1–2 роки

1	2	3	4	5
Реляційний потенціал	Обмежена географія експорту	Розширення ринків: ЄС, Азія, Близький Схід	Зростання прибутку, диверсифікація ризиків	1–3 роки
	Недостатність даних про задоволеність клієнтів	Впровадження NPS/CSAT-систем	Поліпшення сервісу, утримання клієнтів	3–6 місяців
	Низька частка постачальників преміум-класу	Підвищення частки сертифікованих постачальників до 95%	Оптимізація ризиків постачання	1 рік
Організаційно-управлінський потенціал	Тривалий час прийняття рішень	Впровадження електронного документообігу	Підвищення швидкості та прозорості управління	6 місяців
	Низька частота внутрішніх аудитів	Підвищення кількості аудитів з 2 до 4	Підвищення відповідності GMP	Постійно
	Недостатня кількість Kaizen-ініціатив	Розширення програм постійного вдосконалення	Зростання інноваційності та залученості	1 рік

У сфері людського потенціалу основними викликами є низька частка працівників з необхідними компетенціями, слабкий кадровий резерв, недостатня робота з молодими фахівцями та слабка мотивація до інновацій. Для вирішення цих проблем пропонується створення системи навчання та розвитку компетенцій (зокрема GMP, цифрові навички, проектний менеджмент), запуск програм стажування, наставництва та адаптації, а також удосконалення системи мотивації через KPI та бонуси за ідеї. Очікуваними ефектами є підвищення кваліфікації, зростання продуктивності, збільшення кадрового резерву, зменшення плинності кадрів і активізація внутрішніх інновацій.

Інноваційний потенціал підприємства потребує збільшення витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (до 12–15%), створення R&D-офісу та реалізації плану модернізації обладнання. Це дозволить прискорити розробку нових препаратів, підвищити технологічність виробництва, оптимізувати собівартість продукції та розширити інноваційний портфель.

Інформаційно-технологічний потенціал характеризується низьким рівнем цифровізації, слабкою ІТ-компетентністю персоналу та значною часткою застарілого обладнання. Запропоновані заходи включають розширення систем LIMS, ERP, QMS, автоматизацію процесів, навчання персоналу цифровим інструментам і кібербезпеці, а також модернізацію лабораторного та виробничого обладнання. Це сприятиме підвищенню якості даних, швидкості процесів, цифрової грамотності та точності виробничих операцій.

Реляційний потенціал потребує розширення географії експорту, впровадження систем оцінки задоволеності клієнтів (NPS/CSAT) та підвищення частки сертифікованих постачальників до 95%. Такі заходи спрямовані на зростання прибутку, диверсифікацію ризиків, поліпшення сервісу, утримання клієнтів і оптимізацію ризиків постачання.

Організаційно-управлінський потенціал підприємства можна покращити шляхом впровадження електронного документообігу, збільшення частоти внутрішніх аудитів (з 2 до 4 на рік) та розширення програм постійного вдосконалення (Kaizen-ініціатив). Це дозволить підвищити швидкість і прозорість управлінських процесів, забезпечити відповідність стандартам GMP і стимулювати інноваційність та залученість персоналу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів у межах кожної складової інтелектуального потенціалу створює основу для системного вдосконалення діяльності підприємства. Однак для досягнення очікуваних результатів недостатньо лише впровадити окремі ініціативи - необхідно забезпечити їх постійний супровід та контроль.

Слід зазначити, що в даному контексті дуже важливою є система моніторингу показників та оцінювання ефективності, що передбачає регулярне відстеження ключових індикаторів інтелектуального потенціалу за всіма його складовими, аналіз динаміки їх змін та порівняння з цільовими орієнтирами. Контроль результативності включає щоквартальний перегляд показників, формування звітів для керівництва, виявлення відхилень та оперативне коригування управлінських рішень. Запровадження такої системи забезпечить

прозорість управління, своєчасне реагування на проблеми та сталість розвитку інтелектуального потенціалу підприємства.

Важливо також забезпечити інтеграцію моніторингової системи з внутрішніми інформаційними платформами підприємства (ERP, QMS, CRM), що дозволить автоматизувати збір даних, зменшити вплив людського фактора та підвищити точність аналітики. Такий підхід сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору для прийняття управлінських рішень.

Крім того, аналіз динаміки змін індикаторів у порівнянні з попередніми періодами та галузевими бенчмарками дозволяє виявляти слабкі місця, прогнозувати ризики та своєчасно коригувати стратегію розвитку. Особливої уваги заслуговує впровадження інструментів візуалізації даних (дашбордів, інтерактивних звітів), які забезпечують зручне представлення інформації для керівництва та підвищують прозорість управління.

Таким чином, система моніторингу не лише фіксує поточний стан інтелектуального потенціалу, а й виступає інструментом стратегічного управління, що забезпечує адаптивність, гнучкість і сталий розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Оцінювання інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків» продемонструвало його ключову роль у забезпеченні конкурентних переваг підприємства на динамічному фармацевтичному ринку. Інтелектуальний потенціал, що охоплює людські, інноваційні, технологічні, реляційні та організаційно-управлінські ресурси, виступає фундаментом для підвищення ефективності виробництва, якості продукції, здатності до інновацій та стратегічної стійкості компанії. Комплексна оцінка за запропонованою моделлю виявила диспропорції в розвитку окремих складових, визначивши людський, інноваційний та інформаційно-технологічний потенціали як зони, що потребують першочергових управлінських рішень.

Реалізація запропонованих у роботі рекомендацій створює умови для всебічного підсилення інтелектуального потенціалу: від розвитку кадрової компетентності та формування інноваційної культури - до модернізації ІТ-інфраструктури й розширення міжнародної ринкової присутності.

Запропоновані заходи спрямовані на зниження внутрішніх бар'єрів, підвищення кадрової стійкості, залучення персоналу до інновацій, цифрову трансформацію виробництва та удосконалення комунікацій із клієнтами та постачальниками. Це забезпечить підвищення продуктивності, якості управління та адаптивності підприємства до зовнішніх викликів.

Таким чином, впровадження системи оцінювання інтелектуального потенціалу та використання її результатів у стратегічному плануванні дозволяє ПрАТ «Лекхім-Харків» формувати довгострокову модель сталого розвитку. Вона ґрунтується на безперервному вдосконаленні, інноваційності, цифровізації та ефективному управлінні знаннями - саме ці чинники визначатимуть здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним у сучасних умовах і забезпечувати стратегічне зростання у майбутньому.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було ґрунтовно досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства, а також розроблено прикладну модель його оцінювання на базі ПрАТ «Лекхім-Харків». Проведений аналіз дозволив сформулювати комплексне бачення ролі інтелектуального потенціалу у забезпеченні стійкого розвитку, інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства.

Здійснено всебічний теоретичний аналіз сутності та структури інтелектуального потенціалу підприємства. На основі вивчення наукових підходів встановлено, що інтелектуальний потенціал є комплексною багатовимірною категорією, що охоплює знання, компетенції, інноваційні можливості, інформаційно-технологічні ресурси та ефективність організаційної взаємодії. Узагальнення наукових поглядів дозволило сформулювати інтегровану структуру інтелектуального потенціалу, яка включає п'ять ключових блоків: людський, інноваційний, інформаційно-технологічний, реляційний і організаційно-управлінський.

Проведено порівняння існуючих методичних підходів до оцінювання інтелектуального потенціалу - ресурсного, компетентнісного, вартісного, інтегрального та регіонально-галузевого. Показано, що більшість моделей або надто спрощені, або не враховують специфіку фармацевтичної галузі, що потребує побудови адаптованої системи оцінювання. Таким чином, у розділі закладено теоретичну основу для подальшого практичного аналізу інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків» та обґрунтовано необхідність створення власної моделі оцінювання.

Другий розділ присвячено комплексному аналізу економічного стану та інтелектуального потенціалу ПрАТ «Лекхім-Харків». Дослідження організаційної структури показало, що підприємство має чітку ієрархічну модель управління, яка забезпечує контроль якості, технологічну дисципліну та ефективну координацію між функціональними підрозділами. Аналіз виробничо-

господарських показників засвідчив загальне зростання доходів у 2024 році, підвищення продуктивності праці та поліпшення ефективності використання основних фондів. Водночас виявлено ризики, пов'язані зі зниженням оборотних активів та збільшенням операційних витрат.

Детальний аналіз інтелектуального потенціалу за блоками (людським, інноваційним, ІТ-потенціалом, реляційним та організаційно-управлінським) показав нерівномірність його розвитку. Людський потенціал загалом характеризується достатнім рівнем (стабілізація чисельності, збалансована вікова структура, підвищення кваліфікації персоналу), однак потребує активнішого залучення молоді та формування кадрового резерву. Інноваційний потенціал розвивається помірно: підприємство здійснює модернізацію виробництва та оновлення асортименту, проте частка інноваційної продукції залишається невисокою. Інформаційно-технологічний потенціал зміцнюється завдяки оновленню обладнання і дотриманню політики цілісності даних, але має середній рівень цифровізації. Реляційний потенціал характеризується широкою географією збуту й ефективними зовнішніми комунікаціями, хоча має певну залежність від окремих ключових клієнтів. Організаційно-управлінський потенціал демонструє високий рівень відповідності GMP, ефективну роботу системи якості та організовану систему внутрішніх аудитів.

На основі проведеного дослідження теоретичних аспектів оцінювання інтелектуального потенціалу та аналізу ПрАТ «Лекхім-Харків» нами було розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу оцінки інтелектуального потенціалу на даному підприємстві.

Розроблено систему показників та модель інтегрального оцінювання інтелектуального потенціалу, адаптовану до специфіки ПрАТ «Лекхім-Харків». Сформовано логічну структуру, що відображає взаємозв'язок між ключовими блоками інтелектуального потенціалу. Запропоновано набір кількісних індикаторів для кожного блоку, розроблено методику нормування, вагового оцінювання та обчислення інтегрального індексу. Модель дозволяє проводити регулярний моніторинг змін інтелектуального потенціалу та виявляти слабкі місця для коригування стратегії розвитку.

Розрахований інтегральний індекс інтелектуального потенціалу (0,493) засвідчив, що рівень розвитку ІІ підприємства є середнім, достатнім для підтримки стабільності, але недостатнім для проривного стратегічного зростання. Це вимагає посилення інноваційної діяльності, цифровізації процесів та розвитку компетентностей персоналу.

На основі отриманих результатів розроблено практичні пропозиції щодо зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства. Зокрема, рекомендовано: активізувати підготовку та розвиток персоналу, удосконалювати систему мотивації, збільшити інвестиції в НДДКР і цифрові технології, посилити програму модернізації виробництва, розширювати міжнародне співробітництво, оптимізувати систему управління знаннями та удосконалити реляційні зв'язки з клієнтами та постачальниками. Запропоновані заходи дають змогу підвищити інтегральний рівень інтелектуального потенціалу та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства на фармацевтичному ринку.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що інтелектуальний потенціал є ключовим фактором стратегічного розвитку ПрАТ «Лекхім-Харків». Побудована модель оцінювання дозволяє всебічно аналізувати рівень інтелектуальних ресурсів та визначати напрями їх удосконалення. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню інноваційної активності, цифрової зрілості, ефективності управління кадровим потенціалом і стратегічної стійкості підприємства, що забезпечить його лідерські позиції у фармацевтичній галузі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Р. (2019). Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. (9), 54-59.
<https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>
2. Арєф'єва О.В., Коваленко Н.В., Андрієнко М.М. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2023. №1. С. 157–163.
3. Богацька Н.М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 134–139.
4. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161.
5. Гайдай Р.Ф. Оцінка інтелектуального потенціалу підприємства з урахуванням його сутнісного змісту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 191–194.
6. 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>
7. Гусаковська Т. О., Святний Л. О. Інтелектуальний капітал як економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 435–440.
8. Гусаковська Т. О., Серєда О. О. Економічний потенціал підприємства: сутність та основні складові. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 129–135.
9. Гусаковська Т.О., Савченко О.В., Михайленко Д.О. Інтелектуальний потенціал як фактор інноваційного розвитку та управління змінами на підприємстві. Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації: Збірник тез VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (Кременчук, 8-10 листопада 2021 року). – Кременчук, КрНУ, 2021 . – 138 с. (С. 61-63).

10. Гусаковська, Т. О., Кобелєва, Т. О. Підходи до оцінки інтелектуального капіталу промислового підприємства. *Науковий вісник PUET: Economic Sciences*. 2016. №1 (73). С. 16-22.

11. Дибя В. Інтелектуальний потенціал підприємства та методи його оцінки. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 9–10. С. 97–101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu_2013_9-10_15 (дата звернення: 12.11.2022).

12. Драган, О. І. Оцінка інтелектуального потенціалу при формуванні конкурентних переваг підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Т. 24, № 3. С. 79–87.

13. Дунда С.П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(2). С. 83–89.

14. Зюзя А.О. Оцінка інтелектуального потенціалу: теоретико-методичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 38–42.

15. Зюзя, А. О. (2020). Оцінка інтелектуального потенціалу: теоретико-методичний аспект. *Економічний простір*, (164), 38-42. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-6>

16. Зюзя, А. О. (2021). Методичні підходи до оцінки інтелектуального потенціалу як важливий чинник його ефективного використання в національній економіці. *Економічний простір*, (165), 76-81. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-13>

17. Каховська О. В., Зюзя А. О. Формування інтелектуального потенціалу суб'єктів господарювання в національній економіці: теоретичний аспект. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2020. № 155. С. 15–20.

18. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73–82.

19. Ковтуненко К.В., Діденко І.С. Інтелектуальний потенціал підприємства: сутність, підходи до визначення, складові. *The Scientific Heritage*. 2021. №73-74.

20. Коюда В.О., Воліков В.В. Інтелектуальний потенціал підприємства :

монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 336 с.

21. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. *Вісник СумДУ*. 2007. № 1. С. 63–71.

22. Лисак В.Ю., Комарницька О.М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 150–156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_1_22 (дата звернення: 12.10.2022).

23. Лозова Т. І., Шамін М.В. Інтелектуальний потенціал підприємства як економічна категорія. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 10. С. 113-116.

24. Марчук Л.С. Тенденції розвитку інтелектуального потенціалу машинобудівної галузі. XIII Міжнародна науково-практична конференція магістрантів та аспірантів: матеріали конф., 19-22 листопада 2019 р. / ред. Є.І. Сокол; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків: НТУ "ХПІ", 2019. С.351-352.

25. Марчук Л.С. Управління процесами формування та оцінювання інтелектуального потенціалу машинобудівних підприємств: дис. ... доктора філософії: 051- Економіка. Харків, 2021. 261 с.

26. Менеджмент та маркетинг інновацій : [монографія] / [Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В., Мельник Л.Г. та ін.] ; за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.

27. Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом суб'єктів господарювання у національній економіці: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.01.03. – економіка та управління національним господарством / Мойсеєнко Ірина Павлівна. – Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2010. - 38 с.

28. Нагорняк Г.С. Визначення ролі та особливостей формування інтелектуального капіталу сучасних підприємств галузі машинобудування, основних аспектів методик його оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 1. С. 77–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2018_1_11 (дата звернення: 20.09.2022).

29. Носова Т.І. Економічна сутність категорії «інтелектуальний потенціал». *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 159-166.
30. Островська Г. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2018. №2(55). С. 88-97.
31. Павлов О.А., Місюра О.Б., Мельников О.В., Лисецький Т.М. Система календарного та оперативного планування і прийняття рішень для підприємств дискретного типу. 19-th International conference on System Analysis and Information Technology SAIT 2017, May 22–25, 2017. – Institute for Applied System Analysis of National Technical University of Ukraine “KPI”, Kyiv, Ukraine. – С.312-313.
32. 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.
33. Перерва П.Г. Трансфер технологій / П.Г.Перерва, Коцискі Д., М.Верес Сомосі. Харків-Мішкольц: НТУ «ХПІ», 2012. 668 с.
34. Прокопенко О.В., Школа В.Ю. Оцінка рівня інтелектуального потенціалу в системі стратегічного управління інновацій- ним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 127–131.
35. Семенова В.Г. Особливості координування процесів використання інтелектуальної власності підприємства. *Економіка та організація управління: зб. наук. пр.* 2014. Вип. 1 (17) – 2 (18). С. 223-229.
36. Собко О., Стахурська С. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства в умовах сучасних змін. *Економічний аналіз*. 2023. №2(33). С. 194-201.
37. Філіппова С. В., Ковтуненко К.В. Інтелектуальний потенціал як головний чинник формування інтелектуального капіталу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2013. № 776. С. 81–86.
38. Холявка Л.Ю. Формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2016. 285 с.
39. Швець Г.О. Особливості інтелектуального потенціалу підприємства. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 144-149.

40. Ali, M. A., Hussin, N., Haddad, H., Al-Araj, R., & Abed, I. A. (2021). Intellectual Capital and Innovation Performance: *Systematic Literature Review*. *Risks*, 9(9), 170. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks9090170>
41. Brooking A. Intellectual capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise. L. : International Thompson Business Press. 1998.
42. Edvinsson L. Skandia Navigator. URL: [http:// www.intellectualcapital.se](http://www.intellectualcapital.se).
43. Hajirahimova M. Sh., Ismayilova M. I. Analysis of intellectual potential measurement indicators. *Problems of information society*. 2023. №1. DOI: <http://doi.org/10.25045/jpis.v14.i1.06>
44. Husakovska, T., Shymanovska-Dianych, L., Rybalko-Rak, L., & Ishchenko, V. (2020). Forming a Portfolio of Intellectual Property of an Enterprise. *TEM Journal*, 9(1), 269-275.
45. Jardon, C. M., & Martinez-Cobas, X. (2021). Measuring intellectual capital with financial data. *PloS one*, 16(5), DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249989>
46. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard - Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.
47. 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>
48. Semenova, V., Litvinov, O., Yermachenko, V., Vicen, V., Hajnisova, E. (2025). Identification and assessment of the components of the enterprise's intellectual capital. *Access to science, business, innovation in digital economy*, ACCESS Press, 6(2), 336-356, [https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2\(6\)](https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2(6))
49. Stewart T. A. Intellectual capital: the new wealth of organizations. New York: Doubleday Currency, 1997.
50. Sveiby K. E. Methods for Measuring Intangible Assets. URL: www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm.

Додатки