

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
**на тему: «УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

БОЛОТОВА ІЛЛІ ОЛЕКСАНДРОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Оліх Леся Анатоліївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.

«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
БОЛОТОВА ІЛІ ОЛЕКСАНДРОВИЧА

1.Тема роботи: «Управління інтелектуальним капіталом фармацевтичної компанії» затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2.Строк завершення роботи: 12.05.2025

3.Попередній захист роботи: квітень-травень 2025 р.

4.Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти управління інтелектуальним капіталом компанії.

5.Об'єкт дослідження: процеси управління інтелектуальним капіталом у ТОВ «Новартіс України».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління інтелектуальним капіталом компанії.

Завдання:

6.1. визначити поняття та структуру інтелектуального капіталу;

6.2. розглянути концептуальні підходи до управління інтелектуальним капіталом;

6.3. діагностувати систему управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Новартіс України»;

6.4. оцінити ефективність управління інтелектуальним капіталом у ТОВ «Новартіс України»;

6.5. запропонувати напрями підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом у ТОВ «Новартіс України»;

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11	Передзахист магістерської роботи	квітень – травень 2025
12	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ КОМПАНІЇ.....	6
1.1.Поняття і значення інтелектуального капіталу.....	6
1.2.Структура інтелектуального капіталу та особливості управління ним..	12
РОЗДІЛ 2.....	26
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В ТОВ «НОВАРТІС УКРАЇНА».....	26
2.1.Характеристика інтелектуального капіталу та особливостей управління ним в ТОВ «Новартіс Україна»	26
2.2.Оцінювання інтелектуального капіталу ТОВ «Новартіс Україна»	37
РОЗДІЛ 3.....	48
РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В ТОВ «НОВАРТІС УКРАЇНА»	48
3.1.Вдосконалення методичного забезпечення управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «Новартіс Україна»	48
3.2.Оцінювання результативності реалізації запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «Новартіс Україна».....	62
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку інформаційного суспільства одним з ключових напрямів економічної науки є вивчення концепції інтелектуального капіталу. Це пояснюється тим, що в умовах швидкої діджиталізації всіх галузей суспільного життя на рівень економічного розвитку не лише окремих компаній, але й країни загалом, впливає їхня здатність до створення, використання і збільшення вартості інтелектуального капіталу, основними компонентами якого є інформація і знання. Інформація, інтелектуальна діяльність та знання в умовах розвитку сучасного суспільства є найбільш важливими чинниками посилення конкурентоспроможності і основними ресурсами економічного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Зважаючи на це, все більшою мірою успішність компаній залежить від ефективності управління їх інтелектуальним капіталом.

Становлення сучасних підходів до питання управління інтелектуальним капіталом компаній відбувається в умовах розвитку інформаційної доби, коли важливою умовою розвитку є ефективність використання нематеріальних активів суб'єктами економічної діяльності. Визнання у забезпеченні капіталізації компаній головної ролі нематеріальної складової зумовлює актуальність наукових досліджень стосовно розробки теоретичних і практичних аспектів управління інтелектуальним капіталом. Крім того, для удосконалення процесу формування і ефективного використання інтелектуального капіталу компаній існує потреба у дослідженні його структурних елементів.

Сьогодні спостерігається системна криза у більшості суб'єктів бізнесу в Україні, що головним чином, крім воєнних факторів, зумовлюється критичним станом технологічної бази через недостатність інвестування. Така ситуація призвела до того, що останнім часом вітчизняні підприємства почали втрачати конкурентні позиції на ринку. Наразі існує гостра потреба у підвищенні рівня

ефективності суб'єктів економічної діяльності й конкурентоспроможності їх продукції та послуг.

Водночас потрібно враховувати, що швидкість сучасних змін вимагає від підприємств постійної трансформації, інтеграції у свою діяльність нових технологій та пошуку ефективних форм командної роботи, що неможливо забезпечити без ефективного використання інтелектуального капіталу. Зважаючи на це, надзвичайно актуалізується питання забезпечення ефективного управління інтелектуальним капіталом підприємства, який є важливим інструментом для ведення конкурентної боротьби.

Дослідженню проблемних питань формування і розвитку теоретичних аспектів інтелектуального капіталу, його структури присвячено низку праць вітчизняних та іноземних науковців. Зокрема, серед зарубіжних дослідників слід виділити внесок А. Брукінг, Дж. Гелбрейт, Л. Едвінсон, К.-Е. Свейбі та ін. Вітчизняний бекграунд у сфері дослідження інтелектуального капіталу підприємств складають праці О.В.Ареф'єва, С.М.Ілляшенко, О.В.Кендюхова, О.С. Літвінова, О. Г. Яворської та ін.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління інтелектуальним капіталом компанії.

Завданнями магістерської роботи є:

- визначити поняття та структуру інтелектуального капіталу;
- розглянути концептуальні підходи до управління інтелектуальним капіталом;
- діагностувати систему управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Новартіс України»;
- оцінити ефективність управління інтелектуальним капіталом у ТОВ «Новартіс України»;
- запропонувати напрями підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом у ТОВ «Новартіс України»;

Об'єктом дослідження є процеси управління інтелектуальним капіталом у ТОВ «Новартіс України».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління інтелектуальним капіталом компанії.

Методи дослідження. Методологічну основу проведеного в роботі дослідження становлять наступні методи:

– метод узагальнення, метод системного аналізу, метод класифікації, логічний метод – використовувалися при дослідженні економічної сутності та структури інтелектуального капіталу;

– метод порівняння, методи аналізу та синтезу, метод абсолютних та відносних величин, метод абстрагування, метод аналогії – використовувалися при оцінюванні системи управління інтелектуальним капіталом транснаціональних компаній;

– метод моделювання, метод прогнозування – використовувалися при розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом в у фармацевтичній компанії.

Крім того, відповідно до поставлених завдань у роботі, було використано наступні методи: графічний і табличний методи – для наочного відображення результатів дослідження; експериментальний метод – при розробці перспективних напрямів розвитку інтелектуального капіталу.

Апробація дослідження проводилася на науково-практичній конференції: «Шевченківська Весна 2025. Економіка України 2025: Нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій». Написані тези на тему «Особливості управління інтелектуальним капіталом» приведені в Додатку В [73, с. 370].

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ КОМПАНІЇ

1.1. Поняття і значення інтелектуального капіталу

Діяльність будь-якого суб'єкта економічної діяльності в сучасних умовах вимагає постійного впровадження інноваційних проєктів, застосування останніх досягнень науки й техніки, модернізації технологічної бази відповідно із сучасними світовими тенденціями і науково-технічним прогресом. Успішне формування інтелектуального капіталу в економіці розвинених країн є головним фактором суспільно-економічного розвитку і основою для здійснення успішної інвестиційної діяльності. Саме наявність інтелектуального капіталу, сформованого на основі великих інформаційних масивів, унікальних знань і навичок забезпечила високий рівень технологічного зростання розвиненим країнам.

У дослідженні еволюції теорії інтелектуального капіталу можна виділити наступні етапи (рис. 1.1.).

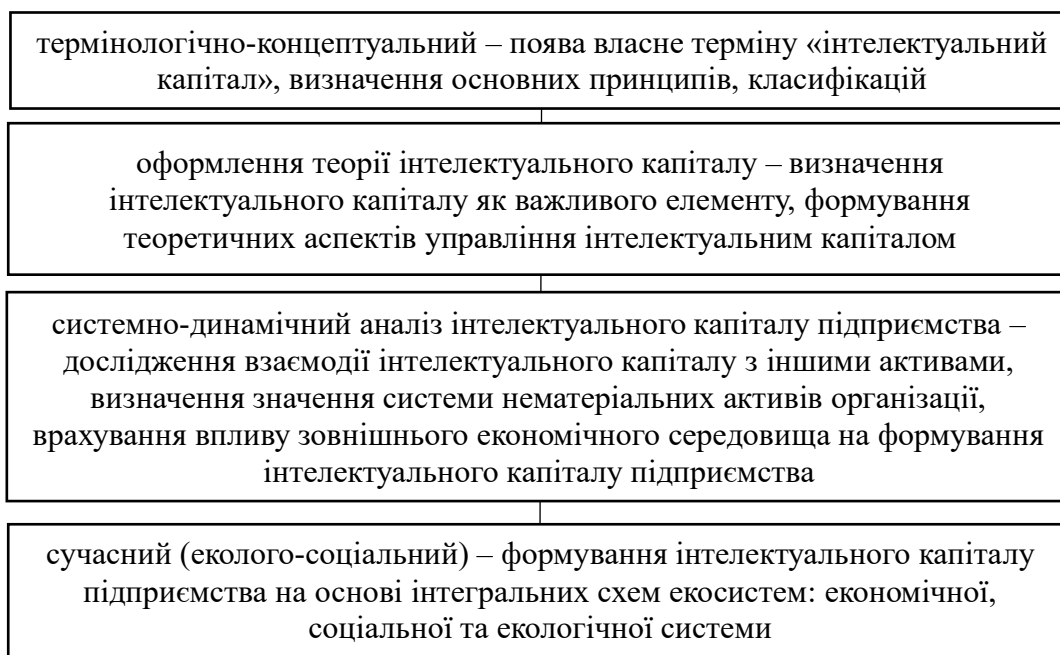


Рис. 1.1. Етапи еволюції теорії інтелектуального капіталу

Джерело: складено автором на основі [53]

Вважається, що в науковий обіг першим категорію «інтелектуальний капітал» ввів Дж. Гелбрейт наприкінці 60-х років ХХ ст., який розумів під ним «певну інтелектуальну діяльність» [56, с. 95]. На початку 90-х років минулого століття сутність та складові інтелектуального капіталу досліджували Е. Брукінг, П. Друкер, Л. Едвінсон, П. Саліван, К. Свейбі, Д. Тіс, Т. Стюарт.

У дослідженнях науковців цього періоду інтелектуальний капітал визначається як «сума знань працівників компанії». У подальших наукових розвідках зарубіжні дослідники розглядали його в контексті «ресурсів і їхнього накопичення та використання в інноваційній діяльності». Крім того, окремі складові інтелектуального капіталу розглядаються науковцями як «інтелектуальний продукт, що у свою чергу, може трансформуватись в активи». Інтелектуальний капітал у найбільш широкому розумінні розглядається як «все те, що залишається в компанії, якщо вилучити її матеріальні активи: земельні ділянки, будівлі та споруди, обладнання, матеріальні запаси, фінанси». У цьому контексті можна згадати модель Дж. Тобіна, в якій інтелектуальний капітал компанії визначається як «різниця між її ринковою вартістю і вартістю її матеріальних активів» [70].

Інтелектуальний капітал є інтелектуальною здатністю ресурсів підприємства створювати нову його вартість, представлену людським та машинним інтелектом, інтелектуальними продуктами, які вироблені самостійно чи залучені за допомогою інших джерел. На думку О. С. Літвінова інтелектуальний капітал є «...сукупністю соціально-економічних відносин, які пов'язані з формуванням, використанням і відновленням знань» [28, с. 101].

Н. М. Проскуріна та О. О. Дядюн інтелектуальний капітал визначають, як «...сукупність неявних активів, які підприємство повністю чи частково контролює й використовує в процесі своєї діяльності з метою досягнення запланованих цілей і забезпечення власної конкурентоспроможності на ринку...» [38, с. 182]. Загалом можна виділити наступні підходи до трактування дефініції інтелектуального капіталу:

- сукупність всіх знань персоналу підприємства, які можуть бути оцінені і можуть принести компанії додатковий прибуток;
- результат інтелектуальної праці – інтелектуальні ресурси підприємства;
- нематеріальні активи;
- економічні відносини, які виникають під час формування і використання інтелектуальних ресурсів компанії.

Інтелектуальний капітал виконує фундаментальні та специфічні функції. Фундаментальними функціями інтелектуального капіталу є:

- відтворювальна функція – виражає призначення і роль інтелектуального капіталу в економіці, вона пов'язана із генеруванням нових знань й інтелектуальних продуктів;
- доходна функція – характеризує реалізацію власності на інтелектуальний капітал та проявляється в отриманні підприємством інтелектуальної ренти;
- регулююча функція – відображає вплив інтелектуального капіталу на рух інтелектуальних й трудових ресурсів [29, с. 125].

До специфічних функцій інтелектуального капіталу слід віднести:

- інформаційна функція, яка передбачає накопичення, систематизацію і передачу інформації, знань, вмінь та навичок;
- когнітивна функція, що виражається у набутті і перетворенні знань у форматі набутого досвіду та інтелектуальної праці у форму, яка придатна для розвитку інтелектуальних здібностей, використання і споживання знань на практиці;
- адаптаційна функція передбачає актуалізацію накопичених знань в процесі праці і їх перетворення із урахуванням використання інтелектуальних здібностей на релевантні характеристики (придатні для вирішення конкретних задач та досягнення цілей підприємства);
- креативна функція, тобто створення нових знань, інтелектуальних продуктів (творчих ідей);
- накопичувальна функція дозволяє підприємству акумулювати протягом багатьох поколінь знання, уміння, навички, досвід людей, розвивати їх

інтелектуальну власність, продукувати тривалий за часом, значний за обсягом та інтегральний за характером соціальний та економічний ефект;

- стимулююча функція інтелектуального капіталу активізує винахідництво, творчу діяльність, підвищення якості людського капіталу, створює належні умови для конкурентної боротьби у сфері продукування нових знань;

- компенсаційна функція дає можливість відшкодувати інвестиції на навчання, дослідження, розробки, є основою для подальшого відтворення знань й інтелектуальної продукції, виготовлення інноваційної продукції і якісного оновлення технологічної основи виробничих процесів;

- науково-дослідна функція інтелектуального капіталу передбачає організацію і проведення наукових досліджень;

- інтегративна функція відповідає за спрямування інформації та знань на дослідження задля створення нових продуктів та послуг;

- інноваційно-комунікаційна функція інтелектуального капіталу розвиває інноваційний характер процесу запровадження новітніх цифрових технологій і розширює можливості комунікації та соціальної взаємодії працівників [29, с. 126].

Узагальнюючи різноманітні підходи до визначення сутності інтелектуального капіталу, можна згрупувати основні підходи науковців до формулювання його визначення (рис. 1.2).

Зважаючи на характер участі інтелектуального капіталу в процесі формування економічної вигоди, дослідники звертають увагу на його ресурсне призначенні і залежно від зарахування інтелектуального капіталу до конкретного виду ресурсів розрізняють три групи його компонентів:

– як категорії активів, що є не зовсім коректно, адже підприємство інтелектуальний капітал, на відміну від його активів, не завжди контролює;

– як категорії ресурсів, що є недостатньо конкретним та занадто загальним терміном, яким позначають нематеріальні активи, без яких не можливе існування підприємства;

– як категорії капіталу. Ця група категорій інтелектуального капіталу є найбільш коректною, проте недоліком цієї групи визначень є те, що у ній недостатня увага приділяється характерним властивостям інтелектуального капіталу, які відрізняють його від інших видів капіталу.



Рис. 1.2. Основні підходи до трактування сутності поняття «інтелектуальний капітал»

Джерело: складено автором на основі [26]

Інтелектуальний капітал є ключовим ресурсом розвитку підприємства. Перевагою ресурсного підходу до визначення сутності інтелектуального капіталу є те, що його складові компоненти виділені як економічні ресурси підприємства й визначені причинно-наслідкові зв'язки між його управлінням і одержанням конкурентних переваг на ринку. До недоліків ресурсного підходу визначення сутності інтелектуального капіталу слід віднести помилки стосовно його структури та довільність показників його оцінювання, що знижує можливості до здійснення ефективного управління капіталом [27, с. 43].

Вартісний підхід до визначення сутності інтелектуального капіталу спирається на вартісні характеристики наявних інтелектуальних активів підприємства, включаючи навички персоналу, його природні чи набуті інтелектуальні здібності, інтелектуальну власність, накопичені бази інформаційних та аналітичних даних, відносини підприємства з різними контрагентами. Балансовий підхід до визначення сутності інтелектуального капіталу є одним із напрямів вартісної моделі, коли інтелектуальний капітал розуміється як перевищення ринкової вартості підприємства над балансовою вартістю його активів (розрахунок проводиться на основі ринкових оцінок). За допомогою вартісного підходу можна швидко розрахувати вартість нематеріальних активів підприємства, але слід враховувати, що величина його ринкової капіталізації досить часто залежить від впливу різних спекулятивних чинників. Найбільш популярним є структурний підхід до розкриття змісту інтелектуального капіталу, коли капітал визначають через розкриття його структури. При застосуванні функціонального підходу інтелектуальний капітал визначається шляхом аналізу його призначення і ролі, які він виконує в процесі соціального відтворення. При трактуванні інтелектуального капіталу з точки зору комплексного підходу, розглядається взаємозв'язок досвіду, знань, ключових компетенцій персоналу, відносин з стейкхолдерами, що в сукупності забезпечує формування додаткової вартості та унікальних конкурентних переваг підприємства на ринку.

Таким чином, узагальнюючи проаналізовані трактування поняття «інтелектуальний капітал», можна зробити висновок, що під інтелектуальним капіталом слід розуміти комплексну економічну категорію, сукупність ресурсів підприємства (знання, вміння, навички, інтелектуальна власність, інформаційні ресурси), яка здатні підвищити інноваційну активність і конкурентоспроможність підприємства, тобто до інтелектуального капіталу належать всі інтелектуальні ресурси і можливості підприємства, які є джерелом його майбутніх доходів та фактором зростання ринкової вартості.

1.2. Структура інтелектуального капіталу та особливості управління ним

Щодо структури інтелектуального капіталу, то потрібно відзначити, що існує багато підходів до її визначення. Науковці виділяють в межах інтелектуального капіталу такі складові, як структурний, людський, партнерський, клієнтський капітал, капітал торгових марок, ринковий інтелектуальний капітал та інші типи. Так, до інтелектуального капіталу в моделі Л. Едвінссона включається людський та структурний капітал, який у свою чергу, складається з організаційного капіталу та капіталу відносин з партнерами та клієнтами, а організаційний капітал складається з процесного та інноваційного капіталу [58].

Одним з перших розгорнуто структуру інтелектуального капіталу розробив К.-Е. Свейбі у 80-х роках ХХ ст., який ототожнював інтелектуальний капітал підприємства з його нематеріальними активами. Запропонована Свейбі структуризація інтелектуального капіталу була досить обґрунтованою та логічною, проте потребувала подальшого удосконалення. На думку К.-Е. Свейбі, у структурі інтелектуального капіталу слід виділяти компетенцію працівників, а також внутрішню і зовнішню структуру (сильні та слабкі сторони, можливості і загрози) підприємства.

До компетенції працівників науковець відносить рівень освіти, знання і навички, накопичений досвід, здібності. Зовнішня структура підприємства – це його імідж, репутація, торговельні марки, конкурентоспроможність продукції із певними критеріями та характеристикам, вона спрямована на формування ефективних і стабільних відносин з партнерами і клієнтами. До внутрішньої структури підприємства віднесені бази інформаційних даних, авторські права, наукові дослідження і розробки, патенти, адміністративні системи [70].

Структурний капітал є частиною інтелектуального капіталу підприємства, яка залишається в нього після звільнення співробітників. Капітал відносин з партнерами та клієнтами складається із зв'язків та стійких відносин і взаємодій між ними. Метою капіталу відносин з партнерами та клієнтами є формування на підприємстві такої організаційної структури, яка б дозволяла партнерам та клієнтам підтримувати ефективні зв'язки з працівниками підприємства. Організаційний капітал є систематизованою частиною інтелектуального капіталу підприємства, що його стосується загалом (організаційні структури, системи управління, технології, процедури, технічне та програмне забезпечення, торгові марки, патенти).

Інноваційний капітал – це здатність підприємства до модернізації та оновлення, яка виражена у форматі інтелектуальної власності, а також інші нематеріальні активи й цінності (наприклад, комерційна таємниця та управлінські моделі і методи роботи). Процесний капітал включає всю сукупнісну вартість бізнес-процесів (основні, допоміжні і підтримувальні), які використовуються підприємством під час організації комерційної та фінансово-господарської діяльності.

На думку А. Брукінга, структура інтелектуального капіталу складається з ринкових активів, інтелектуальної власності, людських й інфраструктурних активів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Складові інтелектуального капіталу за А. Брукінг

Джерело: складено автором на основі [55]

За версією моделі FiMiAM, основними складовими інтелектуального капіталу є людський, клієнтський та структурний капітал, і встановлено, що всі його складові поєднуються одна із одною й мають спільні елементи (рис. 1.4) [7, с. 273].

Український науковець С. М. Ілляшенко у складі інтелектуального капіталу підприємства розглядає особистісний (людський), структурний (організаційний) та інтерфейсний (споживчий) капітал [14, с. 187]. Особистісний (людський) капітал містить навички, знання, досвід, моральні цінності, творчі здатності, креативний спосіб мислення, культуру праці. До організаційного капіталу відносяться програми, ліцензії, патенти, ноу-хау, товарні знаки та промислові зразки, технічне забезпечення, корпоративна культура, організаційна структура. Щодо споживчого капіталу, то його науковець трактує більш широко, розуміючи його як «зв'язки з усіма контрагентами (постачальниками, посередниками, кредитно-фінансовими установами, споживачами, органами влади), інформацію про них, історію відносин з ними, бренд (торговельну марку)». Також, у кожній складовій

структури інтелектуального капіталу С. М. Ілляшенко виділяє ресурсну й потенційну компоненти (можливість та здатність ефективно управляти інтелектуальним капіталом) [13, с. 21].



Рис. 1.4. Структура інтелектуального капіталу у моделі FiMiAM

Джерело: складено автором на основі [7]

О. В. Кендюхов виділяє наступні елементи інтелектуального капіталу (рис. 1.5). Він відзначає, що всі ці типи інтелектуального капіталу знаходяться в тісному взаємозв'язку, а головним є персоніфікований інтелектуальний капітал, наявність та ефективність використання якого визначає формування і можливості застосування інших типів інтелектуального капіталу [15, с. 98].



Рис. 1.5. Типи інтелектуального капіталу

Джерело: складено автором на основі [15]

Й. С. Ситник у структурі інтелектуального капіталу виділяє шість складових:

- 1) людський капітал;
- 2) структурний (організаційний) капітал;
- 3) споживацький капітал;
- 4) емоційний капітал (організаційна культура, корпоративна ідентичність, психологічний клімат);
- 5) релятивний капітал (інвестиційна привабливість, акціонерна надійність);
- 6) інтелектуальна власність [43, с. 334].

Ю. В. Василенко до основних складових інтелектуального капіталу відносить:

- людський капітал;
- споживчий капітал (зв'язки з існуючими контрагентами);

- маркетинговий капітал (залучення нових клієнтів);
- інтелектуальна власність;
 - електронні мережі й інформаційні системи [5, с. 163].

Сьогодні успішність компаній все більшою мірою асоціюється з дієвістю управління їх інтелектуальним капіталом. Управління інтелектуальним капіталом (УІК) є складним процесом, який надає синергетичний ефект створення доданої вартості на основі нематеріальних активів, що приймає різні напрями розвитку. Концепція УІК ґрунтується на ідентифікації нематеріальних активів та оцінці їхнього зв'язку з поточною й майбутньою вартістю компанії. Вирішення даного завдання передбачає системний перегляд й удосконалення сукупності нематеріальних активів з точки зору визначення пріоритетних складових у контексті максимізації цінності компанії. Управління інтелектуальним капіталом підприємства є «процесом цілеспрямованого впливу на його структурні елементи, коли відбувається створення цінності за рахунок генерації нових знань чи їх накопичення, розвитку інфраструктури та інноваційної моделі, створення сприятливого інвестиційного клімату, зміни способу мислення персоналу, що створює нові конкурентні переваги підприємства на ринку» [11, с. 98].

Стратегічне завдання УІК підприємства полягає у забезпеченні організаційних й технологічних переваг над своїми конкурентами та необхідності постійного пришвидшення приросту обсягу прибутку за допомогою формування і реалізації знань, технологій і систем, які забезпечують ефективну підприємницьку діяльність. Саме інтелектуальний капітал надає темп і характер оновлення технологій, які надалі стають основними конкурентними перевагами на ринку. Розглядаючи еволюцію теорій і концепцій УІК підприємства, слід зазначити, що:

- інтелектуальний капітал, незалежно від деталізації і управлінських аспектів, розглядається як головний фактор забезпечення ефективності функціонування підприємств і визначає роль нематеріальних активів у формуванні доданої вартості продукту або послуги, забезпеченні

конкурентоспроможності підприємства і зростанні його ринкової капіталізації;

– неухильно зростає роль інформаційних технологій та науково-технічного прогресу у підвищенні значущості інтелектуального капіталу і формуванні механізму накопичення та зберігання корпоративних знань;

– поступова зміна уявлень стосовно важливості знань особистості й корпоративних знань (співвідношення індивідуальної і загальної компоненти знань) у діяльності підприємства, при умові спрямування до зменшення значущості знань працівників на користь важливості ефективних механізмів його перетворення на корпоративні знання;

– визнання необхідності інвестування у формування і розвиток інтелектуального капіталу підприємства, в тому числі і в комунікативно-інформаційній сфері.

Отже, науковці усвідомлюють необхідність інвестування у створення й оптимізацію використання інтелектуального капіталу підприємства – як у загальному сенсі, так і для вирішення вузькоспеціалізованих проблем. Відповідно до цієї ідеї відбувається створення конкретних концепцій управління інтелектуальним капіталом підприємств в умовах, коли основну роль у його розвитку відіграють нематеріальні активи, які є джерелом капіталізації. Визнання інтелектуального капіталу як ключового чинника забезпечення високої ринкової капіталізації підприємства створило передумови для формування сучасних теорій та концепцій управління інтелектуальним капіталом, які спрямовані як на ідентифікацію його структури та ефективності використання, так і на визначення внеску в капіталізацію компанії [29, с. 189].

У таблиці 1.1. наведено систематизацію підходів до УІК підприємства, основним критерієм для виокремлення яких є ключові управлінські акценти та досягнуті результати [32, с. 145]. Першим практичним втіленням концепції УІК можна вважати обліковий підхід, сформульований у 1980 р. шведськими науковцями. У обліковому підході структуровані фінансовий та інтелектуальний капітал підприємства, і одночасно з фінансовими й

нефінансовими показниками діяльності підприємства, використані показники ідентифікації стану нематеріальних активів («ноу-хау»).

Подальший розвиток управлінських підходів відбувався у напрямі структуризації інтелектуального капіталу (класифікаційний підхід) з метою визначення його складових та взаємозв'язку з іншими активами підприємства. Основним результатом у межах класифікаційного підходу можна вважати емпіричне підтвердження залежності формування вартості суб'єкта господарювання від раціональності взаємозв'язків між його фінансовими та нефінансовими активами, що обумовило активізацію досліджень стосовно визначення впливу саме нематеріальних активів на капіталізацію підприємства [40, с. 95].

Таблиця 1.1

Система підходів до управління інтелектуальним капіталом підприємства

№	Підхід	Сутність
1	2	3
1	Обліковий (метод фінансової звітності)	Ідентифікація й облік інтелектуального капіталу у фінансовій звітності підприємства
2	Класифікаційний (метод структуризації)	Ідентифікація структури інтелектуального капіталу підприємства
3	Маркетинговий	Ідентифікація ролі інтелектуального капіталу у задоволенні інтересів споживачів
4	Соціологічний	Ідентифікація «вартості» взаємовідносин підприємства з іншими суб'єктами господарювання та стейкхолдерами
5	Комунікаційний	Ідентифікація ефективності архітектури зовнішніх та внутрішніх контактів підприємства
6	Інноваційний	Ідентифікація ролі інтелектуального капіталу у стимулюванні інноваційного розвитку
7	Системний	Ідентифікація інтелектуального капіталу як системи взаємопов'язаних елементів

Маркетинговий підхід до УІК підприємства ґрунтується на аспектах структуризації активів підприємства. Маркетинговий підхід до управління інтелектуальним капіталом підприємства найкраще проаналізований в дослідженнях Г. Сенг-Онджа, який структурував банківський інтелектуальний капітал (людський, клієнтський, структурний) та довів значущість клієнтського капіталу у розвитку банківської індустрії [68, с. 15]. Підхід до УІК

підприємства на засадах соціологічних критеріїв передбачає включення до його складу соціальної складової, яка розуміється як «вартість взаємовідносин підприємства з іншими суб'єктами господарювання» [63, с. 32]. У межах соціологічного підходу науковці також наголошують на важливості колективних відносин й необхідності забезпечення відповідності між цілями управління людським капіталом та корпоративною стратегією.

Комунікаційний підхід базується на заміні у структурі інтелектуального капіталу такої її складової, як клієнтський капітал та його аналоги, на реляційний капітал, тобто всі зовнішні і внутрішні контактні взаємозв'язки підприємства. Критерієм ефективності реляційного капіталу є оптимізація інформаційних процесів в УІК і спрощення надання доступу до отримання нових знань [59, с. 211]. Розвиток інноваційного підходу до УІК зумовлений пришвидшенням науково-технічного прогресу і активізацією глобалізаційних тенденцій у світовій економіці. Такий метод УІК підприємства направлений на стимулювання інноваційного розвитку задля підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Ключовими тезами системного підходу є розгляд інтелектуального капіталу як системи, яка акумулює взаємопов'язані елементи і є залежною від стану і впливів зовнішнього середовища. Ефективність системи УІК підприємства з точки зору впровадження в модель управління системного підходу може розглядатися як результат взаємодії і взаємопроникнення всіх його складових і компонентів.

Процес УІК підприємства включає наступні етапи (рис. 1.6.).

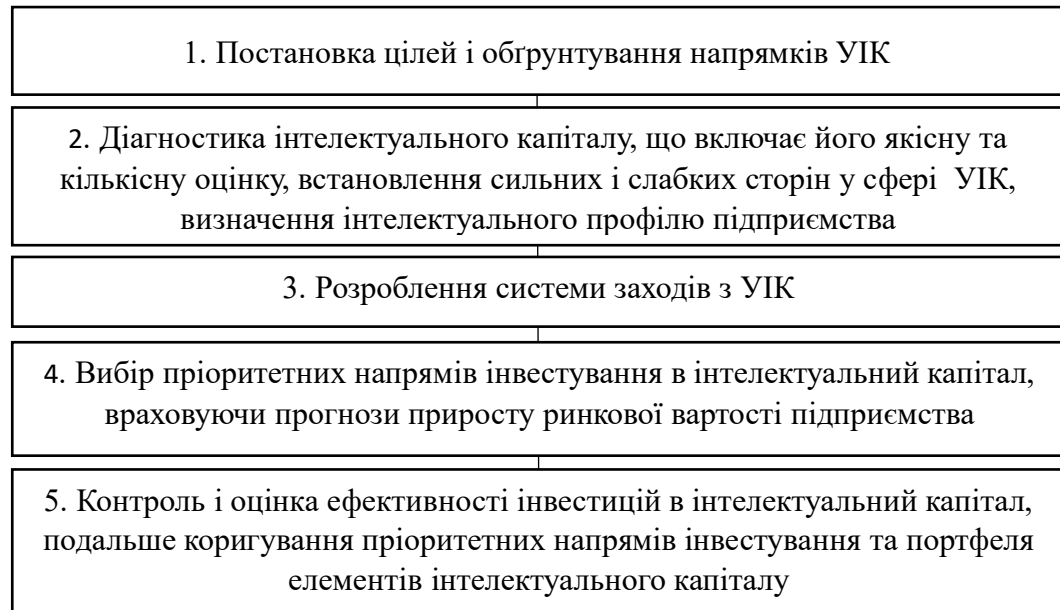


Рис. 1.6. Етапи УІК підприємства

Джерело: складено автором на основі [11]

До одних із найбільш відомих моделей ефективного використання й УІК підприємства належать: звіт Конрада; моніторинг нематеріальних активів; balanced scorecard (BSC); навігатор; платформа цінностей.

У звіті Конрада основне значення надається методам аналізу, виміру, оцінювання і порівняння цінностей людського капіталу (рис. 1.7.). Моніторинг нематеріальних активів (модель IAM) визначив переваги інтелектуального капіталу підприємства (його репутація, знання, інформація) перед іншими його ресурсами, а також матеріальними і фінансовими формами капіталу. Основні показники моделі IAM поділені на чотири ключові групи: показники зростання; показники оновлення; індекс ефективності (придатності); показники стабільності.

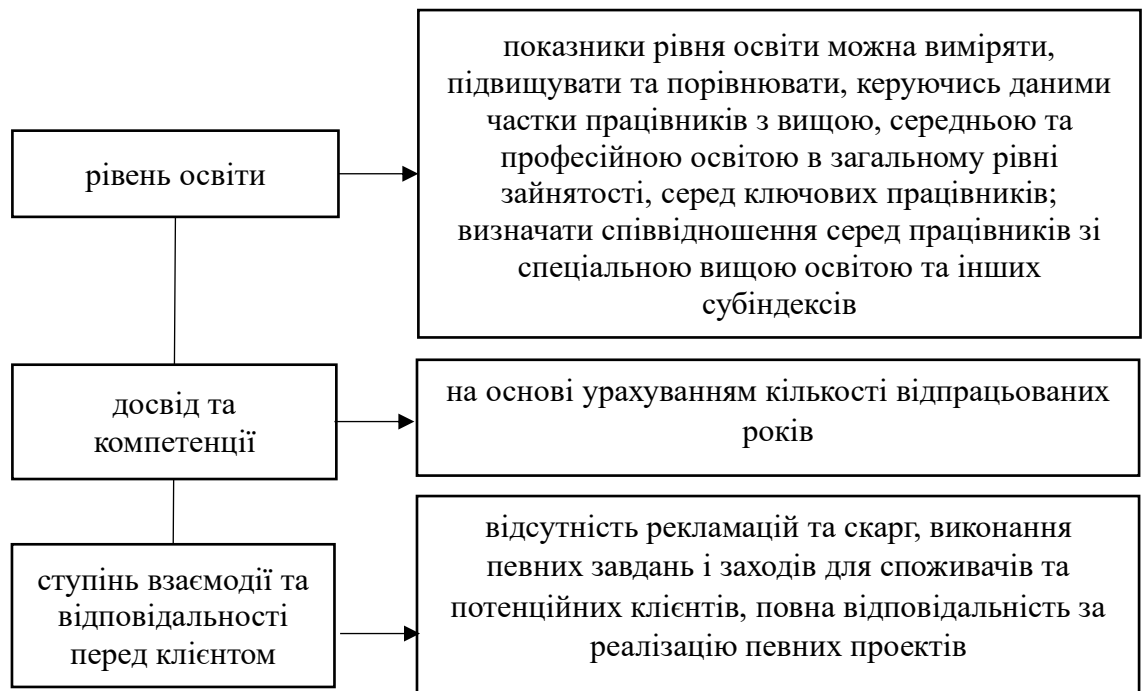


Рис. 1.7. Показники, які використовуються у звіті Конрада

Джерело: складено автором на основі [53]

Balanced scorecard (BSC) була розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем на початку 90-х років минулого століття і є важливим інструментом для здійснення управління інтелектуальним капіталом, адже, порівняно з іншими моделями, ґрунтується на стратегії управління підприємством і концепції загального бачення його розвитку. Авторами були закладені основи нової концепції управління інтелектуальним капіталом компанії, що мала прогностичну цінність та не демонструвала показники ефективності діяльності підприємства за попередні періоди [53, с. 89].

У цій моделі актуалізовані не лише фінансові показники, але й ті, які відповідають факторам розвитку підприємства:

- показники, які орієнтовані на «перспективу клієнта»;
- показники, які орієнтовані на «внутрішню перспективу бізнесу»;
- показники, які орієнтовані на «навчання та інновації»;
- показники «фінансової перспективи».

Використання Balanced scorecard в процесі управління інтелектуальним капіталом дає можливість отримувати інформацію про актуальний стан бізнес-

процесів на підприємстві і здійснювати більш реалістичне оцінювання його можливостей з точки зору реалізації певних заходів і проектів. Наступною відомою моделлю управління інтелектуальним капіталом підприємства є Навігатор компанії Skandia, який складається з наступних блоків:

- фінансовий – показники фінансової діяльності компанії;
- клієнтський – показники маркетингової діяльності підприємства (лояльність зі сторони споживачів товарів і послуг, показник рівня залучення клієнтів, показники частоти встановлення і характеру взаємодій із клієнтами, система підтримки клієнтів та їх обслуговування, кількість скарг і рекламацій);
- процесний – концентрація на функціях контролю і системи моніторингу (кількість одиниць комп'ютерної техніки на одного працівника, частка витрат на ІТ в загальній структурі операційних витрат підприємства);
- людський капітал – найбільш важливий ресурс і креатор конкурентних переваг підприємства (лідерство, мотивація, модель управління);
- інноваційний – фокус оновлення і розвитку, який включає рівень культури в організації, корпоративний клімат [58].

Однією з універсальних моделей управління інтелектуальним капіталом є концепція ціннісної платформи, яка поєднує елементи управління інтелектуальним капіталом та компоненти управління знаннями. Новаторським підходом в цій моделі є дотримання принципу генерації фінансової вартості підприємства при умові взаємодії його нематеріальних активів.

Цікавими до використання є також методики оцінювання ІК, запропоновані В.Приймаком [47, с. 68-72] (табл.1.2).

Таким чином, УІК підприємства є процесом цілеспрямованого впливу на його структурні елементи, коли відбувається створення цінності за рахунок генерації нових знань чи їх накопичення, розвитку інфраструктурної моделі та інноваційної складової управління, створення сприятливого інвестиційного клімату, зміни способів мислення персоналу і керівництва, що створює нові конкурентні переваги підприємства на ринку.

Таблиця 1.2

Методики оцінювання ІК, пропоновані В.Приймаком [47, с. 68-72]

№	Методика	Сутність
1	2	3
1	Метод ROA («NCI Research»)	В основі лежать традиційні показники ефективності бізнесу. При цьому співставляється «середньорічний дохід на активи» (ROA) із «нормалізованим ROA по галузі». ROA визначається відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості основних і оборотних активів компанії
2	Метод VAIC («Value Added Intellectual Coefficient»)	Передбачається оцінювання вартості ІК за його основними типами
3	Метод «оцінювання ефективності менеджменту» ROM	Вводяться поняття «витрат інформаційного менеджменту» (MC) і «доходу, доданого інтелектуальним капіталом» (MVA). MVA розраховується методом дисконтування вартості ІК

Всі розглянуті підходи до УІК підприємства створюють загальну методичну базу для ефективного управління інтелектуальним капіталом підприємства, можуть використовуватися одночасно і забезпечувати синергетичний ефект від їх комбінування.

Отже, на основі дослідження, представленого в розділі, зробимо наступні висновки. Інтелектуальний капітал підприємства можна визначити як сукупність всіх знань персоналу підприємства, які можуть бути оцінені і можуть принести компанії додатковий прибуток, ці знання важливо постійно розширювати та оновлювати через тенденції швидкої втрати їх актуальності (застарівання інформації); результат інтелектуальної праці працівників – інтелектуальні ресурси підприємства; нематеріальні активи (їх вартість та структуру); економічні відносини, які виникають під час формування і використання інтелектуальних ресурсів компанії. В межах інтелектуального капіталу виокремлені наступні складові: структурний, людський, партнерський, клієнтський капітал, капітал торгових марок, ринковий інтелектуальний капітал та інші типи.

Управління інтелектуальним капіталом підприємства є процесом цілеспрямованого впливу на його структурні елементи, коли відбувається створення цінності за рахунок генерації нових знань чи їх накопичення,

розвитку інфраструктури та інноваційної моделі, створення сприятливого інвестиційного клімату, зміни способу мислення персоналу, що створює нові конкурентні переваги підприємства на ринку. До одних із найбільш відомих моделей ефективного використання й УІК підприємства належать: звіт Конрада; моніторинг нематеріальних активів; balanced scorecard (BSC); навігатор; платформа цінностей.

Рішення про можливість використання чи впровадження в практику управління інтелектуальних капіталом в компанії згаданих форм звітності та інструментів приймає керівництво із врахування цілей управлінських процесів та наявної інформації, яка може бути представлена в розрізі обраних інструментів.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В ТОВ «НОВАРТИС УКРАЇНА»

2.1. Характеристика інтелектуального капіталу та особливостей управління ним в ТОВ «Новартіс Україна»

Корпорація Novartis є інноваційною компанією з виробництва лікарських засобів та медичних препаратів. Компанія працює над проектами, метою яких є вдосконалення лікарських практик, підвищення якості лікарських засобів та медичних препаратів, що дозволить в майбутньому підвищувати ефективність лікування пацієнтів по всьому світу та продовжувати тривалість їх життя.

Бачення бізнесу: корпорація Novartis – це надійний партнер та сучасний виробник якісних лікарських препаратів, активний учасник ініціатив соціально-корпоративної відповідальності. Стратегією корпорації є пропозиція високоякісних ліків завдяки технологічному лідерству в дослідженнях і розробках та впровадженню нових підходів до лікарських практик.

Принципами управління інтелектуальним капіталом в Novartis є наступні [64]:

- сприяння розвитку науково-технологічної бази. Дослідження та розробки лежать в основі наукової діяльності. Компанією систематично проводиться оцінювання портфоліо продуктів на відповідність задоволенню попиту на них;
- дотримання принципів доступності, що полягає в ефективному управлінні ціноутворенням та балансуванні впливу економічних індикаторів і споживчих переваг;
- активізація співпраці із стейкхолдерами в моделі управління охороною здоров'я як окремих країн світу, так і світової моделі.

Опишемо складові інтелектуального капіталу Novartis відповідно до

моделі А. Брукінга, зміст якої був розкритий в теоретичному розділі роботи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Складові інтелектуального капіталу Novartis відповідно до моделі А. Брукінга

№	Складова	Опис
1	2	3
1	Людські активи	Персонал компанії, який володіє певними знаннями, навичками, здібностями та талантами. Даний компонент також передбачає оцінювання системи управління персоналом: мотивація і навчання. Детальний опис даного компоненту в структурі інтелектуального капіталу описаний нижче
2	Ринкові активи	Структурними елементами даного компоненту є оцінювання вартості торговельних марок, репутації компанії. Торговельні марки об'єднані за наступними дивізіонами: «Pharma» (це інноваційні рецептурні препарати), «Alcon» (лікарські засоби для очей), «Sandoz» (пропозиція високоякісних дженериків і біосімілярів), «OTC» (безрецептурні лікарські засоби), «Vaccines and Diagnostics» (вакцинація і тест-системи), «Animal Health» (препарати і лікарські засоби для ветеринарії).  Детальний опис даного компоненту в структурі інтелектуального капіталу описаний нижче
3	Інтелектуальна власність	Це структурний компонент включає - патенти, об'єкти авторського права, ноу-хау, інноваційні фармацевтичні розробки. Детальний опис даного компоненту в структурі інтелектуального капіталу описаний нижче
4	Інфраструктурні активи	Даним компонентом охоплені особливості філософії управління, структурні блоки корпоративної культури, структура та типи управлінських процесів, модулі інформаційних технологій та комунікаційних систем, система управління якістю (стандарти), модель використання можливостей штучного інтелекту. Детальний опис даного компоненту в структурі інтелектуального капіталу описаний нижче

Джерело: розроблено автором за [64]

1. Людські активи.

Персонал забезпечує ефективну діяльність будь-якого бізнесу, в тому числі і корпорації Novartis. Успіх бізнесу в Novartis залежить ефективності залучення, розвитку та мотивації талановитих працівників, які мають ґрунтовні теоретичні і практичні навички, розуміють специфіку ведення

бізнесу та процесів формування лояльності зі сторони споживачів, чітко окреслюють інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів бізнесу).

В Novartis сформовано культуру управління персоналом, яка мотивує персонал до досягнення стратегічних цілей бізнесу та плідної довгострокової співпраці. Novartis інвестує в персонал і розширює можливості для їх кар'єрного зростання та розвитку [64].

Розвиток і навчання персоналу є ключовим пріоритетом і важливим каталізатором стимулювання інноваційного розвитку бізнесу, підвищення продуктивності праці та репутації бізнесу, а також розширення досвіду роботи співробітників. В сприятливому емоційному та професійному середовищі персонал Novartis в повній мірі реалізує свій потенціал та висуває креативні та дієві ідеї щодо розвитку бізнесу. Крім матеріальної мотивації в компанії впроваджена система інструментів нематеріальної мотивації, серед яких слід зазначити наступні [64]:

- «Employee Assistance Program», цілодобова психологічна підтримка;
- програма надання першої допомоги психічному здоров'ю;
- доступ до внутрішніх інформаційних ресурсів для боротьби зі стресом, формування стійкості тощо;
- програма навчання і організації тренінгів для керівництва і співробітників.

Компанія інвестує в навчання персоналу із метою вчасного усунення прогалин у знаннях, що своєю чергою може призвести до скорочення вартості інтелектуального капіталу бізнесу.

У Навчальному центрі Novartis персоналу надається допомога у формуванні особистого розвитку (співробітникам представлені можливості портфолію навчальних програм, які допомагають співробітникам розвиватися, ставати новаторами та підприємцями, переосмислювати медицину та дізнаватися про роль Novartis у суспільстві; можливості онлайн-навчальних рішень (таких як Coursera, з доступом до понад 3500 курсів від понад 190 відомих світових університетів і лідерів галузі); можливості Цифрового центру, який стимулює нові цифрові навички та способи роботи, що підвищує

вартість інтелектуального капіталу у формі цінностей способів роботи);

- програма управління талантами (Talent Match – це онлайн-мережеве рішення, яке дозволяє співробітникам планувати свою кар'єру та особистий розвиток, пропонуючи персоналізовані рекомендації щодо кар'єрних можливостей, проектів, короткострокових призначень, наставництва тощо; Match Learn – це навчальна платформа, яка пропонує персоналізовані рекомендації щодо навчання для досягнення цілей партнерів і бізнес-потреб; My Potential – це інструмент самооцінювання, який дозволяє співробітникам виявити їхній потенціал).

2. Ринкові активи.

Відповідно до «Pharmaceutical Sector – Global Reputation Report 2024» корпорація Novartis зайняла 2 позицію у рейтингу репутації за підсумками 2024 року. Такі компанії, як Roche, Novartis, GSK, Bayer, Johnson & Johnson, Pfizer, Moderna та AstraZeneca є лідерами рейтингу репутації суб'єктів галузі фармацевтичної промисловості, акцентуючи свою діяльність на розробці нових методів лікування та вирішенні глобальних проблем охорони здоров'я. Novartis відома своїм різноманітним портфоліо продуктів, працює в кількох терапевтичних сферах, включаючи онкологію, імунологію, нейронауку та офтальмологію. Компанія особливо відома своїми інноваційними методами лікування в онкології, такими як Kymriah – перша терапія клітинами CAR-T, схвалена FDA для певних типів раку.

Окрім особливого акценту на інноваційних розробках, Novartis є лідером у забезпеченні доступності передових методів лікування для пацієнтів у всьому світі. Прихильність компанії Novartis до реалізації ініціатив зі сталого розвитку та корпоративної відповідальності ще більше зміцнює її позиції як провідної фармацевтичної компанії. Визначення рейтингу репутації найкращих фармацевтичних компаній світу ґрунтується на аналізі їх параметрів для оцінювання TLS. Індекс TLS для Novartis склав в 2024 році – 64 бали. Першу позицію в рейтингу зайняла компанія Roche [66, 71].

Торговельні марки об'єднані за наступними дивізіонами: «Pharma» (це

інноваційні рецептурні препарати), «Alcon» (лікарські засоби для очей), «Sandoz» (пропозиція високоякісних дженериків і біосімілярів), «OTC» (безрецептурні лікарські засоби), «Vaccines and Diagnostics» (вакцинація і тест-системи), «Animal Health» (препарати і лікарські засоби для ветеринарії). Структура доходів за торговельними марками Novartis за 2021-2023 рр. приведена в таблиці 2.2. ТОП – продукти за обсягами продажів приведені в Додатку А [64].

Таблиця 2.2

Структура доходів за торговельними марками Novartis за 2021-2023 рр.,

МЛН.ДОЛ.

№	Торговельна марка	Роки			№	Торговельна марка	Роки		
		2021	2022	2023			2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Cardiovascular	4760	1333	6391		Hematology	7230	5627	6954
1	Entresto	4548	1291	6035	1	Promacta/Revolade	2016	1863	2269
2	Leqvio	212	42	356	2	Tasigna	2260	1623	1848
	Immunology	8935	8287	7798	3	Jakavi	1795	1361	1720
1	Cosentyx	5718	1080	4980	4	Kymriah	687	436	508
2	Xolair	1958	323	1463	5	Adakveo	264	194	195
3	Ilaris	1259	301	1355	6	Scemblix	207	149	413
4	Інші	-	1	-	7	Інші	1	1	1
	Neuroscience	6207	6051	4968		Інші бренди	18443	16285	12693
1	Gilenya	2787	2013	925	1	Lucentis	2260	1574	1475
2	Zolgensma	1351	309	1214	2	Xiidra	668	687	
3	Kesimpta	1372	369	2171	3	Ultibro Group	784	479	
4	Mayzent	481	99	392	4	Beovu	286	203	
5	Aimovig	215	59	266	5	Інші	153	84	
6	Інші	1	1	-	6	Sandostatin Group	1413	1138	1314
	Solid Tumors	6051	4623	6636	7	Galvus Group	1524	859	692
1	Tafinlar	1693	1670	1922	8	Gleevec	1502	745	561
2	Kisqali	1937	1231	2080	9	Exforge Group	1020	743	713
3	Votrient	577	474	390	10	Diovan Group	1073	652	613
4	Lutathera	675	471	605	11	Afinitor/Votubia	1193	512	408
5	Piqray	629	373	505	12	Voltaren/Cataflam	473	334	
6	Pluvicto	350	271	980	13	Zortress/Certican	531	329	
7	Tabrecta	190	133	154	14	Exjade/Jadenu	663	323	
					15	Neoral/Sandimmun	468	310	

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					16	Contract manufacturing	175	1200	1490
					17	Інші	4257	6113	5427
						Разом	51626	42206	45440

Джерело: розроблено автором за [64]

Отже, в 2023 році торговельними марками групи Cardiovascular було забезпечене отримання доходів в 6391 млн.дол.; групи Immunology – 7798 млн.дол.; Neuroscience – 4968 млн.дол.; Solid Tumors – 6636 млн.дол.; Hematology – 6954 млн.дол.; брендами інших груп – 12693 млн.дол. Структура продажів за торговельними марками приведена на рис.2.1.

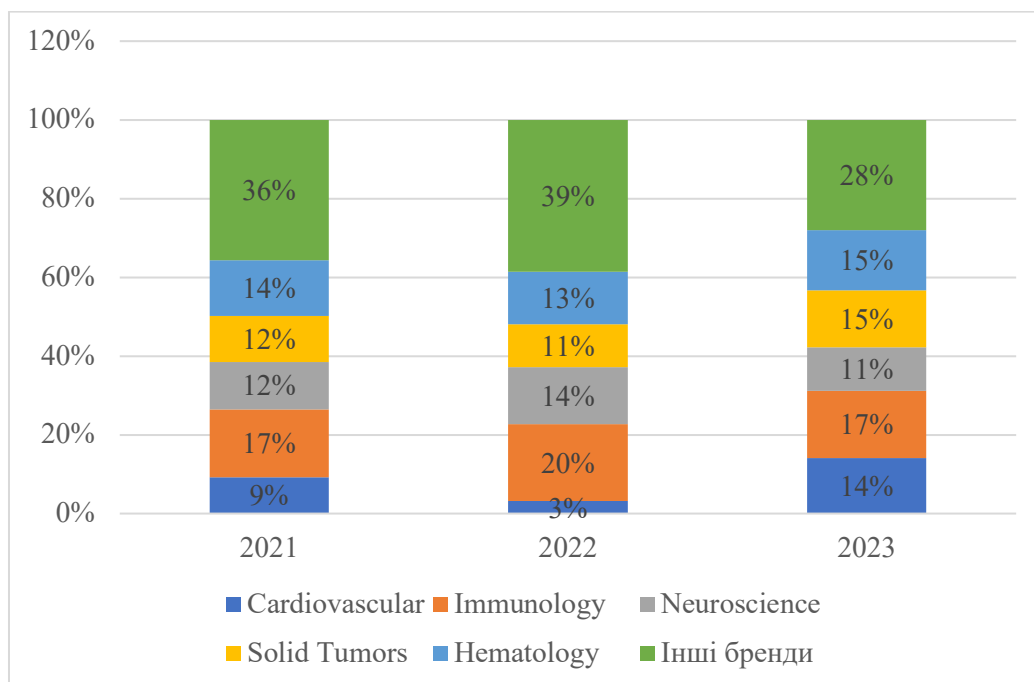


Рис. 2.1. Структура доходів за торговельними марками Novartis за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.2

3. Інтелектуальна власність.

Патенти поширюються на нові та корисні винаходи; авторські права на інноваційні фармацевтичні продукти; захист даних (RDP) є формою забезпечення конфіденційності інформації. Для кожного типу прав

інтелектуальної власності в системі управління інтелектуальним капіталом в Novartis встановлені певні важливі обмеження, такі як окреслені критерії надання та фіксовані терміни забезпечення охорони прав, якими забезпечується справедливий баланс між сприянням творчій та інноваційній діяльності та створенням доданої вартості продукту.

Права інтелектуальної власності уможливають відкриття та розробку медичних інновацій, полегшують надання доступу до них пацієнтам, прискорюють науково-медичний і технічний прогрес для населення країн світу і суспільства [64].

Система управління інтелектуальною власністю є центральним компонентом в моделі управління інтелектуальним потенціалом Novartis, спрямованим на відкриття та розробку революційних методів лікування, які дозволяють вирішити проблеми в галузі охорони здоров'я. R&D в галузі фармацевтики досить тривалі (10-15 років), що вимагає інвестування значних фінансових ресурсів, залучення персоналу високої кваліфікації та вибудовування ефективної наукової бази для проведення досліджень і тестування ефективності препаратів. Патенти Novartis не лише регламентують випуск лікарських засобів, але і сприяють вирішенню складних наукових проблем фармацевтики, технологічних проблем, пов'язаних із забезпеченням високої результативності медичних препаратів.

Основними компонентами в моделі управління інтелектуальною власністю в Novartis є наступні [64]:

- мета управління інтелектуальною власністю в Novartis – орієнтація на пацієнта, врахування переваг та пріоритетів суспільства та споживачів при впровадженні принципів та політик із питань управління інтелектуальною власністю.

Novartis підписала «Принципи інтелектуальної власності для вдосконалення лікування та терапії» («IP Principles for Advancing Cures and Therapies» («IP PACT»)), публічну заяву про орієнтований на пацієнта підхід до інтелектуальної власності та зобов'язання щодо виконання принципів з

управління інтелектуальної власності;

- окреслення меж доступності патентної інформації.

Основна інформація про запатентовані винаходи має бути загальнодоступною. Novartis є одним із засновників «Patent Information Initiative for Medicines» (Pat-INFORMED), якою надається повноцінний доступ до основної патентної інформації про ліцензовані лікарські засоби та медичні препарати. Novartis є засновником і спонсором «Програми допомоги винахідникам WIPO-WEF» (IAP) «WIPO-WEF Inventors Assistance Program (IAP)»;

- IP, the TRIPS Agreement, and the Doha Declaration. Novartis працює в багатьох країнах світу із метою задоволення світового попиту на лікарські засоби.

Компанія інвестує в розробки і дослідження, тісно співпрацює із компаніями країни діяльності, проводить місцеві клінічні дослідження та приймає активну участь в розвитку інфраструктури виробництва ліків та поширення знань, необхідних для успішних клінічних досліджень та практик. Novartis просуває інноваційні дослідження і розробки у глобальному масштабі. В Novartis дотримуються вимог і принципів щодо інтелектуальної власності, окреслених Угодою Світової організації торгівлі (СОТ) «Про аспекти інтелектуальної власності, пов'язані з торгівлею» («Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property» (TRIPS)), якою встановлені стандарти інтелектуальної власності;

- прийнятність патентів та технологічна нейтральність: в Novartis наголошується необхідність патентного захисту для інноваційних технологій.

Патентні системи не повинні дискримінувати будь-яку сферу технологій у наданні, здійсненні, використанні або забезпеченні будь-яких патентних прав;

- удосконалення управління патентами у найбільш бідніших країнах світу. В Novartis усвідомлюються соціально-економічні проблеми, з якими стикаються найбільш бідні країни світу, включаючи проблеми, які можуть заважати належному функціонуванню ринкових стимулів, таких як права на інтелектуальну власність.

4. Інфраструктурні активи.

Як вже згадувалось вище, управління в Корпорації здійснюється за дивізіональним принципом: Pharma», «Alcon», «Sandoz», «OTC», «Vaccines and Diagnostics», «Animal Health». Кожний дивізіон має власну організаційну структуру управління, структуру підрозділів. Для персоналу кожного із дивізіонів висуваються відповідні відмінні вимоги із врахуванням напрямку діяльності дивізіону та підрозділу.

1 вересня 2020 року в компанії був оновлений діючий «Кодекс етики Novartis», який ґрунтується на чотирьох основних принципах: відкритість, чесність, сміливість, відповідальність. Інтелектуальний капітал формують цінності, які лежать в основі етичної поведінки персоналу. Основними компонентами корпоративної культури корпорації Novartis є наступні: захист бренду («Положення про захист бренду», «Положення про захист інформації»); правила дотримання політики конфіденційності («Положення про захист інформації», «Положення про роботу із клієнтами», «Кодекс етики»); дотримання практик корпоративно-соціальної відповідальності («Novartis Environmental Sustainability Criteria for Suppliers») [64].

Система менеджменту якості Novartis (QMS) документує моделі комунікацій із зовнішніми підрозділами галузі охорони здоров'я (наприклад, «Управління з контролю за харчовими продуктами та ліками» (FDA) у США, «Європейське агентство з лікарських засобів» (EMA) у Європі). Система менеджменту якості побудована на принципах, визначених Міжнародною радою з гармонізації технічних вимог до фармацевтичних препаратів для використання людиною (ICH) і задокументованих в рекомендаціях «ICH Q10 Pharmaceutical Quality System».

Всі підрозділи в Novartis, пов'язані з виробництвом фармацевтичних продуктів, можуть працювати лише за умови відповідності правилам GMP. Серед можливостей ІІІ в Novartis слід відмітити: співпрацю Novartis і Microsoft для трансформації медичних досліджень за допомогою штучного інтелекту; співпрацю Novartis і Hewlett Packard Enterprise в напрямку реалізації

принципів сталого розвитку (виявлення та інтеграція складних джерел даних, пов'язаних зі здоров'ям; розширення доступу до технологій) тощо [64].

R&D напрямок діяльності Novartis базується на наборі інструментів із п'яти науково-дослідних підходів – двох усталених платформ («chemistry and biotherapeutics»), трьох передових платформ («xRNA», «radioligand therapy», «gene and cell therapy»), які відіграють важливу роль як в моделі управління інтелектуальним капіталом в компанії, так і на світовій арені з питань розробок лікарських засобів та медичних препаратів [64].

В таблиці 2.3 узагальнимо основні підходи, використовувані для управління інтелектуальним капіталом в Novartis.

Таблиця 2.3

Основні підходи, що використовуються для управління інтелектуальним капіталом в Novartis

№	Підхід	Деталізація
1	2	3
1	Обліковий (метод фінансової звітності)	Показники ефективності управління інтелектуальним капіталом – вартість нематеріальних активів, вартість бренду, вартість гудвілу, вартість програмного забезпечення, показники продуктивності праці та окупності інвестицій в розвиток корпорації та зміцнення інтелектуального потенціалу
2	Метод структуризації	Виокремлення компонентів в системі управління інтелектуальним капіталом (табл.2.1)
3	Маркетинговий	Визначення ступеня лояльності споживачів до корпорації через проведення опитування та досліджень
4	Соціологічний	Визначення ступеня лояльності стейкхолдерів як до компанії – активного учасника корпоративно-соціальних ініціатив
5	Комунікаційний	Моделювання взаємодій із стейкхолдерами бізнесу («Положення про захист бренду», «Положення про захист інформації», «Положення про роботу із клієнтами», «Кодекс етики», «Novartis Environmental Sustainability Criteria for Suppliers»)
6	Інноваційний	Вартість бренду, вартість гудвілу, вартість програмного забезпечення, система управління якістю
7	Системний	Візуалізація моделі управління інтелектуальним капіталом

Джерело: розроблено автором

На основі приведенного вище аналізу компонентів інтелектуального капіталу візуалізуємо модель управління інтелектуальним капіталом в Novartis (рис.2.2).



Рис. 2.2. Модель управління інтелектуальним капіталом в Novartis

Джерело: складено автором

Як демонструє рис.2.2, управління інтелектуальним капіталом здійснюється всіма стейкхолдерами бізнесу, зокрема:

- власники, інвестори та менеджмент розробляють концепт управління інтелектуальним капіталом, визначають мету, цілі і методи, структуру і компоненти інтелектуального капіталу;
- партнери, споживачі, постачальники – формують імідж корпорації та її цінність на ринку фармацевтичної продукції;
- персонал – управляє виробничими потужностями, клінічними розробками і дослідженнями, оптимізує моделі комунікацій із стейкхолдерами із питань забезпечення ефективного управління капіталом.

Слід зазначити, що задачі із питань УІК покладаються на персонал фінансового департаменту (управління компонентами ІК з точки зору фінансового управління і забезпечення); керівники операційних сегментів за типами фармацевтичної продукції (УІК з точки зору розробки інноваційних

продуктів (ТМ і бренди)); співробітники відділу розвитку (УІК з точки зору розробки інноваційних продуктів); співробітники юридичного відділу (юридичне оформлення нових ТМ із дотриманням вимог правового поля); персонал виробничих департаментів (УІК з точки зору розробки інноваційних продуктів); персонал департаменту маркетингу (заходи із підвищення вартості брендів і просування продуктів). Лише тісна взаємодія працівників та виконання задач із питань УІК забезпечує високу ефективність управлінської моделі.

В наступному параграфі проведемо оцінювання інтелектуального капіталу в Novartis.

2.2. Оцінювання інтелектуального капіталу ТОВ «Новартіс Україна»

Показники ефективності управління інтелектуальним капіталом в Novartis зведені в таблиці 2.4. Ключові показники діяльності корпорації (Звітність) представлені в Додатку Б [64]. Отже, середньоспискова чисельність персоналу Novartis в 2023 році склала 78407 осіб, що нижче показника 2021 року на 28%. Скорочення чисельності персоналу пояснюється наступними реорганізаційними тенденціями: реструктуризація портфелю розробок – оптимізація витрат на оплату праці, перехід на інструменти ІІІ, що дозволяє вивільнити персонал; формування нової організаційної структури.

Таблиця 2.4

Показники ефективності управління інтелектуальним капіталом в
Novartis за 2021-2023 рр.

№	Показник	Роки			Темпи приросту 2023-2021 рр.	
		2021	2022	2023	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7
Показники ефективності роботи персоналу (людські активи)						
1	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	108514	105533	78407	-30107	-28%

Продовження табл.2.4.

1	2	3	4	5	6	7
2	Персонал із повною зайнятістю, осіб	104323	101703	76057	-28266	-27%
3	Плинність кадрів, %	8	9	7	-1	-13%
4	Річна кількість годин навчання на одного працівника	52	42	38	-14	-27%
5	Працівники, на яких поширюється дія колективного договору, %	47	48	53	6	13%
6	Продуктивність праці, млн.дол. / 1 особа	0,476	0,400	0,580	0,104	22%
	Чистий дохід, млн.дол.	51626	42206	45440	-6186	-12%
7	Витрати на навчання, тис.дол. / 1 особа	4,3	5,2	5,5	1,2	28%
	Витрати на навчання, млн.дол.	467	549	431	-35	-8%
8	Частка витрат на навчання в загальній структурі інших витрат корпорації, %	17%	17%	19%	2%	10%
	Всього інші витрати, млн.дол.	2747	3264	2303	-444	-16%
	Частка витрат на навчання в загальній структурі витрат корпорації, %	1,7%	2,2%	1,6%	-0,1%	-4%
	Всього витрати, млн.дол.	27173	24629	26191	-982	-4%
9	% охоплення працівників, яким щорічно переглядається рівень оплати праці	76	82	100	24	32%
10	Середньорічний рівень бонусів, %	12	13	14	2	17%
	Балансова вартість активів (ринкові активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні активи)					
1	Активи, млн.дол.	131795	117453	99945	-31850	-24%
2	Необоротні активи, млн.дол.	86077	80543	69464	-16613	-19%
3	Основні засоби, млн.дол.	11545	10764	9514	-2031	-18%
4	Активи у формі прав користування, млн.дол.	1561	1431	1410	-151	-10%
5	Goodwill, млн.дол.	29595	29301	23341	-6254	-21%
6	Нематеріальні активи, крім гудвілу, млн.дол.	34182	31644	26879	-7303	-21%
7	Інвестиції в асоційовані компанії, млн.дол.	205	143	205	0	0%
8	Інші необоротні активи, млн.дол.	2210	1110	1199	-1011	-46%
9	Рентабельність активів, %	18%	6%	15%	-3%	-
10	Рентабельність необоротних активів, %	28%	9%	21%	-7%	-
	Чистий прибуток, млн.дол.	24021	6955	14854	-9167	-38%
11	Оборотність необоротних активів, разів	0,60	0,52	0,65	0,05	9%

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6	7
12	Тривалість 1 обороту необоротних активів, днів	609	697	558	-51	-8%
13	Оборотність активів, разів	0,39	0,36	0,45	0,06	16%
14	Тривалість 1 обороту активів, днів	932	1016	803	-129	-14%

Джерело: розроблено автором

При цьому чистий дохід корпорації в 2023 році склав 45440 млн.дол., що нижче показника 2021 року на 12%. Це пояснюється кризовими явищами в економіках країн, де представлена корпорація, що в свою чергу скоротило обсяги продажів корпорації.

Позитивною слід зазначити динаміку показника продуктивності праці, зокрема в 2023 році показник склав 0,580 млн.дол./1 особа, що вище показника 2021 року на 22%. Дана динаміка пояснюється уповільненням темпів скорочення чистого доходу над темпами скорочення чисельності персоналу. Також скоротився показник плинності кадрів, що демонструє ефективність системи управління персоналом, як одного із компонентів в моделі управління інтелектуальним потенціалом.

Дещо скоротилась тривалість навчання на 1 співробітника – 38 годин в 2023 році проти 52 годин в 2021 році, проте зросли середні річні витрати на 1 працівника до 5,5 тис.дол, що вище показника за 2021 рік на 28%. При цьому витрати на навчання в загальній структурі інших витрат корпорації склали в 2023 році 19%, що вище показника 2021 року на 2%; в загальній структурі витрат корпорації витрати на навчання за підсумками 2023 року склали 1,6%.

Позитивною тенденцією слід також зазначити зростання % охоплення працівників, яким щорічно переглядається рівень оплати праці: в 2023 році цей показник склав 100%, що вище показника 2021 року на 24%. Позитивною є динаміка збільшення середньорічного рівня бонусів до 14% в 2023 році (в 2021 році цей показник становив 12%).

Загальна сума необоротних активів становила станом на 31.12.2023 року 69464 млн.дол, що нижче показника 2021 року на 19%. Нематеріальні активи,

окрім гудвілу, зменшилися в 2023 році порівняно із 2022 роком на 3,3 млрд.дол. в основному через амортизацію та знецінення, а також відчуження активів офтальмологічного відділення, частково компенсоване впливом придбань, зокрема «Chinook Therapeutics Inc». та «DTx Pharma Inc».

Гудвіл збільшився на 1,5 млрд.дол. в 2023 році порівняно із 2022 роком в основному завдяки придбанню «Chinook Therapeutics Inc» і «DTx Pharma Inc». Активи у формі права користування, інвестиції в асоційовані компанії та інші необоротні активи станом на 31.12.2023 р. суттєво не відрізняються від показників станом на 31.12.2022 р.

Оцінку ефективності управління інтелектуальним капіталом в Novartis представимо також на основі концепції Звіту Конрада:

1. Рівень освітнього рівня персоналу в Novartis.

Таблиця 2.5

Рівень освітнього рівня персоналу в Novartis – оцінювання за концепцією Звіту Конрада

№	Показник	Роки			Темпи приросту 2023-2021 рр.	
		2021	2022	2023	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	108514	105533	78407	-30107	-28%
2	Частка працівників з вищою освітою, %	48%	53%	54%	6%	-
3	Частка працівників з середньою освітою, %	32%	34%	30%	-3%	-
4	Частка працівників з професійною освітою, %	19%	13%	16%	-3%	-
5	Чисельність працівників з вищою освітою, осіб	52512	55852	42302	-10210	-19%
6	Чисельність працівників з середньою освітою, осіб	35212	36308	23307	-11905	-34%
7	Чисельність працівників з професійною освітою, осіб	20790	13373	12798	-7992	-38%
8	Співвідношення чисельності працівників з вищою освітою та з середньою освітою	1,49	1,54	1,81	0,32	22%
9	Співвідношення чисельності працівників з вищою освітою та з професійною освітою	2,53	4,18	3,31	0,78	31%

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5	6	7
10	Співвідношення чисельності працівників з середньою освітою та з професійною освітою	1,69	2,72	1,82	0,13	8%

Джерело: розроблено автором

Отже, в структурі персоналу за рівнем освіти переважають фахівці із вищою освітою. Так, в 2023 році в Novartis працювало 54% осіб із вищою освітою, причому частка персоналу із середньою освітою становила 30%. Якість трудових ресурсів підвищується, що демонструє зростання частки персоналу із вищою освітою в 2023 році порівняно із 2021 роком – на 6%. Перевищення частки працівників із вищою освітою демонструють коефіцієнти співвідношення чисельності працівників із різними освітніми рівнями, що дає підстави стверджувати зростання ефективності управління інтелектуальним капіталом в Novartis, оскільки саме людські ресурси є одним із основних компонентів.

2. Досвід та компетенції.

Таблиця 2.6

Оцінювання рівня досвіду та компетенцій персоналу в Novartis –
оцінювання за концепцією Звіту Конрада

№	Показник	Роки			Темпи приросту 2023-2021 рр.	
		2021	2022	2023	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	108514	105533	78407	-30107	-28%
2	Загальний досвід роботи персоналу					
	До 5 років, осіб	32501	28704	24302	-8199	-25%
	Від 5 до 10 років, осіб	25702	26895	21317	-4385	-17%
	Від 10 до 20 років, осіб	27527	28896	18526	-9001	-33%
	Більше 20 років, осіб	22784	21038	14262	-8522	-37%
3	Досвід роботи персоналу в Novartis					
	До 5 років, осіб	27607	21589	18352	-9255	-34%
	Від 5 до 10 років, осіб	38604	36895	21541	-17063	-44%
	Від 10 до 20 років, осіб	21356	19851	17652	-3704	-17%
	Більше 20 років, осіб	20947	27198	20862	-85	0%
4	Загальний досвід роботи персоналу					

Продовження табл.2.6

1	2	3	4	5	6	7
	До 5 років, %	30%	27%	31%	1%	-
	Від 5 до 10 років, %	24%	25%	27%	4%	-
	Від 10 до 20 років, %	25%	27%	24%	-2%	-
	Більше 20 років, %	21%	20%	18%	-3%	-
5	Досвід роботи персоналу в Novartis					
	До 5 років, %	25%	20%	23%	-2%	-
	Від 5 до 10 років, %	36%	35%	27%	-8%	-
	Від 10 до 20 років, %	20%	19%	23%	3%	-
	Більше 20 років, %	19%	26%	27%	7%	-

Джерело: розроблено автором

Отже, аналіз, представлений в таблиці 2.6, демонструє наступне:

- більшість персоналу має загальний досвід роботи до 5 років – в 2023 році дана частка склала 31% (частка зростає); досвід роботи від 5 до 10 років – в 2023 році дана частка склала 27% (частка зростає);
- більшість персоналу має досвід роботи в Novartis від 5 до 10 років – в 2023 році дана частка склала 27% та досвід роботи більше 20 років – в 2023 році дана частка склала 27% (частка зростає).

Дані показники структури персоналу компанії за досвідом роботи дають підстави стверджувати зростання ефективності управління інтелектуальним капіталом в Novartis, оскільки саме людські ресурси є одним із основних компонентів.

3.Ступінь взаємодії та відповідальності перед клієнтом. Висновки про виконання даного критерію можна зробити на основі сформованого рейтингу репутації Novartis. Як вже зазначалось вище, відповідно до «Pharmaceutical Sector — Global Reputation Report 2024» корпорація Novartis зайняла 2 позицію у рейтингу репутації за підсумками 2024 року (64 бали) (рис.2.3).

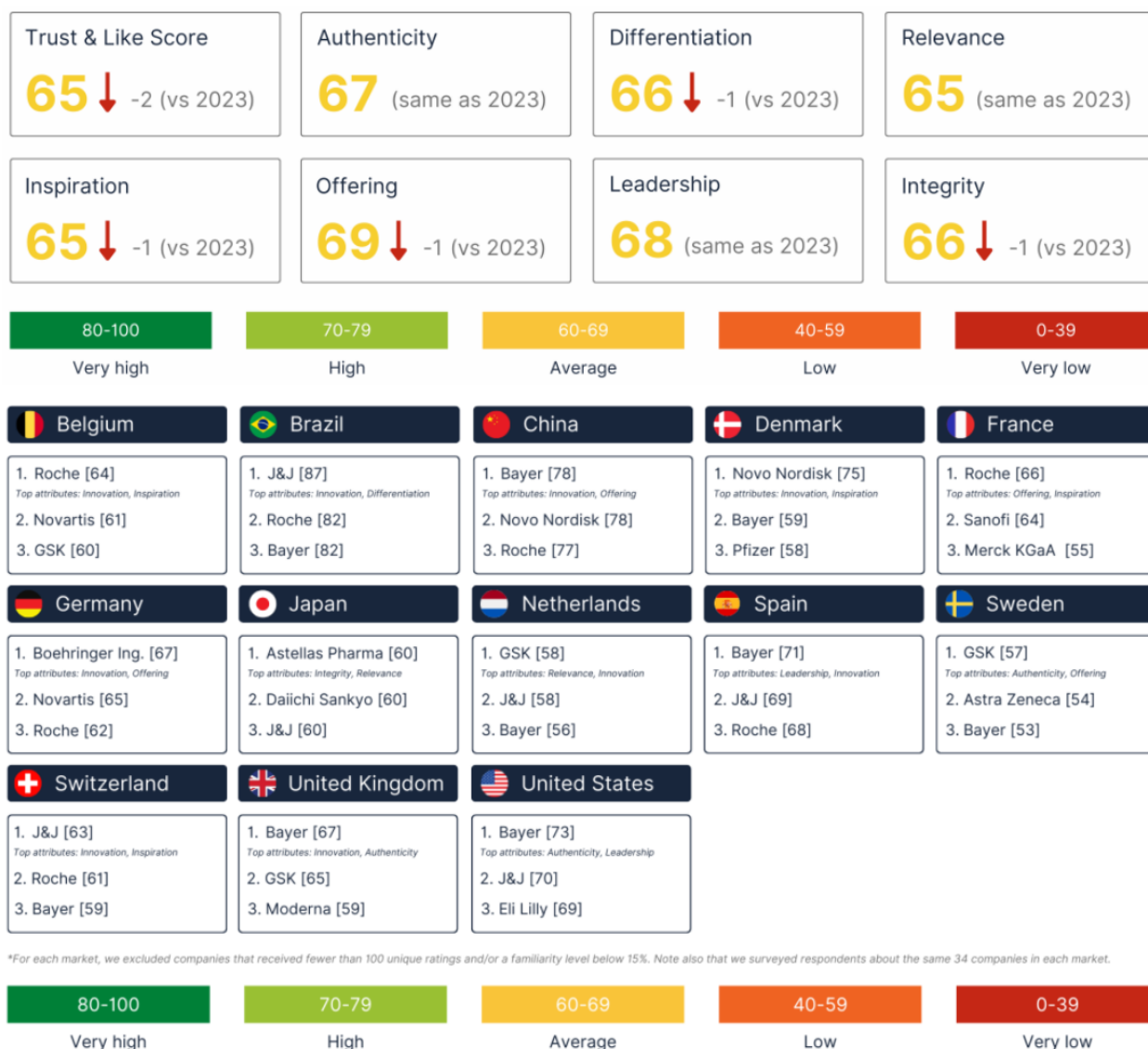


Рис. 2.3. Шкали рейтингу оцінювання репутації фармацевтичних компаній за підсумками 2024 року

Джерело: складено автором за даними [66, 71]

Як демонструє Звіт за 2024 рік, провідним фармацевтичним компаніям світу не є характерним відносний показник сильної репутації (79-100 балів). Фармацевтичний сектор отримав загальну оцінку за категорією Trust & Like Score в 65 балів. З 16 секторів економічної системи, які аналізуються за рівнем репутації, фармацевтичний сектор має одну з найгірших репутацій, аналогічний рівень репутації є характерним телекомунікаційним компаніям.

Показник Trust & Like демонструє, наскільки респонденти опитування довіряють компанії. Негативною тенденцією для світового фармацевтичного

сектору зазначимо наступне: в 2024 році він сприймався менш прихильно респондентами, ніж у 2023 році [66, 71].

За підсумками 2023 року Novartis посіла 19 позицію із 66 балами – середній рейтинг. Лідером рейтингу в 2023 році стала компанія Haleon із 73 балами (рис.2.4).

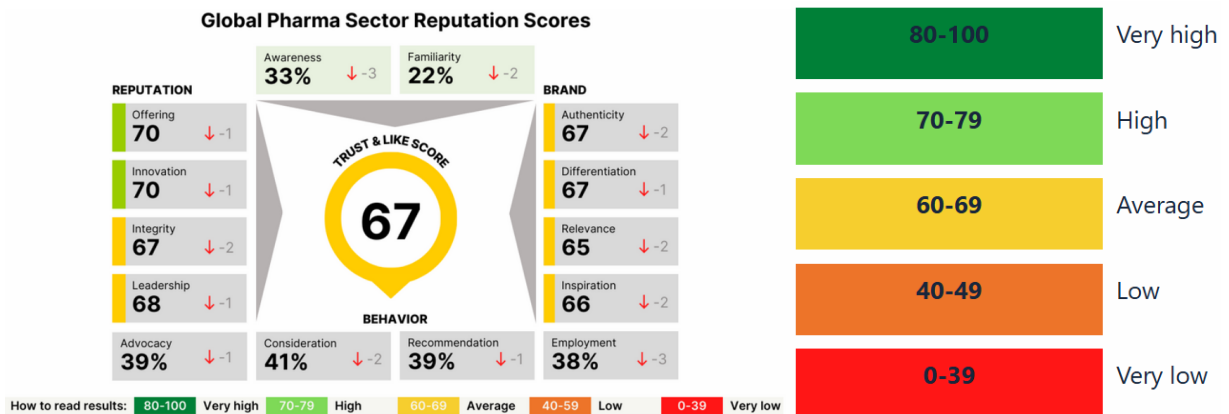


Рис. 2.4. Шкали рейтингу оцінювання репутації фармацевтичних компаній за підсумками 2023 року

Джерело: складено автором за даними [65]

В таблиці 2.7 приведені оцінювання інтелектуального капіталу за методиками, пропонованими В.Приймак (розглянуті в теоретичному розділі).

Таблиця 2.7

Оцінювання інтелектуального капіталу Novartis за методиками, пропонованими В.Приймак

№	Показник	Роки			Темпи приросту 2023-2021 рр.	
		2021	2022	2023	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7
Метод ROA («NCI Research»)						
1	Показник середньорічного доходу на активи (ROA)	18,2%	5,9%	14,9%	-3,4%	-
2	Показник нормалізованого ROA по галузі (фармацевтична галузь)*	19,5%	18,0%	16,7%	-2,8%	-
3	Співвідношення ROA Novartis та ROA по галузі	0,93	0,33	0,89	-0,04	-5%
Метод VAIC («Value Added Intellectual Coefficient») (оцінювання вартості ІК за його основними типами)						
1	Активи, млн.дол.	131795	117453	99945	-31850	-24%
2	Необоротні активи, млн.дол.	86077	80543	69464	-16613	-19%

Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5	6	7
3	Основні засоби, млн.дол.	11545	10764	9514	-2031	-18%
4	Активи у формі прав користування, млн.дол.	1561	1431	1410	-151	-10%
5	Goodwill, млн.дол.	29595	29301	23341	-6254	-21%
6	Нематеріальні активи, крім гудвілу, млн.дол.	34182	31644	26879	-7303	-21%
7	Інвестиції в асоційовані компанії, млн.дол.	205	143	205	0	0%
8	Інші необоротні активи, млн.дол.	2210	1110	1199	-1011	-46%
Метод «оцінювання ефективності менеджменту» ROM						
1	Показник «витрати інформаційного менеджменту» (МС) – витрати на R&D, млн.дол.	8733	9170	11370	2637	30%
2	Дохід, доданий через ефективне УІК (MVA), млн.дол.	785	4685	2588	1804	230%
3	Віддача інформаційного менеджменту	9%	51%	23%	14%	-
4	Оцінювання вартості ІК, млн.дол.	2210	39970	8132	5922	268%

Джерело: розроблено автором

*за даними Державної служби статистики України «Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів - Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств»

Отже, показник співвідношення ROA Novartis та ROA по галузі в 2023 році склав 0,89, а за підсумками 2021 року 0,93. Показник дещо скоротився в 2022 році (0,33), що пояснюється скороченням чистого прибутку за цей період. Витрати інформаційного менеджменту» (МС) – витрати на R&D склали в 2023 році 11370 млн.дол., що вище показника 2021 року на 2637 млн.дол..

Вартість ІК за підсумками 2023 року оцінена в 8132 млн.дол (методика ROM). Вартість зросла порівняно із 2021 роком, проте скоротилась порівняно із 2022 роком, що наголошує на необхідності розробки заходів по підвищенню ефективності УІК. Віддача інформаційного менеджменту склала в 2023 році 23%, що перевищило показник за 2021 рік. Дохід, доданий через ефективне УІК (MVA), склав в 2023 році 2588 млн.дол, що вище показника 2021 року на 1804 млн.дол., але нижче показника за підсумками 2022 року.

В даному параграфі проведемо також моніторинг нематеріальних активів (модель IAM).

Таблиця 2.8

Моніторинг нематеріальних активів (модель ІАМ) Novartis
за 2021-2023 рр.

№	Показник	Роки			Темпи приросту 2023-2021 рр.	
		2021	2022	2023	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7
1	Необоротні активи, млн.дол.	86077	80543	69464	-16613	-19%
	Абсолютний приріст, млн.дол.	-	-5534	-11079	-	-
	Відносний приріст, %	-	-6%	-14%	-	-
2	Активи у формі прав користування, млн.дол.	1561	1431	1410	-151	-10%
	Абсолютний приріст, млн.дол.	-	-130	-21	-	-
	Відносний приріст, %	-	-8%	-1%	-	-
3	Goodwill, млн.дол.	29595	29301	23341	-6254	-21%
	Абсолютний приріст, млн.дол.	-	-294	-5960	-	-
	Відносний приріст, %	-	-1%	-20%	-	-
4	Нематеріальні активи, крім гудвілу, млн.дол.	34182	31644	26879	-7303	-21%
	Абсолютний приріст, млн.дол.	-	-2538	-4765	-	-
	Відносний приріст, %	-	-7%	-15%	-	-
5	Рентабельність необоротних активів, %	28%	9%	21%	-7%	-
6	Рентабельність активів у формі прав користування, %	1539%	486%	1053%	-485%	-
7	Рентабельність Goodwill, %	81%	24%	64%	-18%	-
8	Рентабельність нематеріальних активів, крім гудвілу, %	70%	22%	55%	-15%	-

Джерело: розроблено автором

Слід відзначити скорочення вартості компонентів нематеріальних активів за моделлю ІАМ. Також негативною тенденцією слід назвати скорочення показників рентабельності. Дана динаміка наголошує на необхідності розробки заходів, направлених на підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом в корпорації Novartis, що більш детально буде розглянуто в наступному розділі.

Отже, на основі дослідження, представленого в розділі, зробимо наступні висновки. Аналіз УІК проведений на прикладі фармацевтичної компанії Novartis, що є інноваційною компанією з виробництва лікарських

засобів та медичних препаратів. Опис складових інтелектуального капіталу Novartis представлений відповідно до моделі А. Брукінга.

1. Людські активи. Персонал забезпечує ефективну діяльність будь-якого бізнесу, в тому числі і корпорації Novartis. Успіх бізнесу залежить ефективності залучення, розвитку та мотивації талановитих працівників, які мають ґрунтовні теоретичні і практичні навички, розуміють специфіку ведення бізнесу та процесів формування лояльності зі сторони споживачів.

2. Ринкові активи. Відповідно до «Pharmaceutical Sector — Global Reputation Report 2024» корпорація Novartis зайняла 2 позицію у рейтингу репутації за підсумками 2024 року. Окрім особливого акценту на інноваційних розробках, Novartis є лідером у забезпеченні доступності передових методів лікування для пацієнтів у всьому світі.

3. Інтелектуальна власність. Патенти поширюються на нові та корисні винаходи; авторські права на інноваційні фармацевтичні продукти; захист даних (RDP) є формою забезпечення конфіденційності інформації.

4. Інфраструктурні активи. Управління в Корпорації здійснюється за дивізіональним принципом: Pharma», «Alcon», «Sandoz», «OTC», «Vaccines and Diagnostics», «Animal Health». Кожний дивізіон має власну організаційну структуру управління, структуру підрозділів. Для персоналу кожного із дивізіонів висуваються відповідні відмінні вимоги із врахуванням напрямку діяльності дивізіону та підрозділу.

Позитивно слід зазначити динаміку показника продуктивності праці, також скоротився показник плинності кадрів, що демонструє ефективність системи управління персоналом, як одного із компонентів в моделі управління інтелектуальним потенціалом. В 2023 році в Novartis працювало 54% осіб із вищою освітою, причому частка персоналу із середньою освітою становила 30%. Слід відзначити скорочення вартості компонентів нематеріальних активів за моделлю ІАМ. Також негативною тенденцією слід назвати скорочення показників рентабельності. Ці тенденції наголошують на важливості підвищення ефективності управління ІК в компанії.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В ТОВ «НОВАРТИС УКРАЇНА»

3.1. Вдосконалення методичного забезпечення управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «Новартіс Україна»

Рекомендації щодо підвищення ефективності УІК в Novartis розроблені на основі розглянутої в теоретичному розділі «Balanced scorecard» (BSC) (розроблена Р. Капланом і Д. Нортон) та моделі «Навігатор компанії Skandia». Впровадження в практику діяльності фармацевтичної компанії Novartis окреслених концептуальних підходів до управління інтелектуальним капіталом дозволить не лише ефективно управляти компонентами інтелектуального капіталу фармацевтичної компанії Novartis, а й контролювати виконання встановлених нормативів показників, вживаючи при цьому відповідні заходи у випадку невідповідності або суттєвих відхилень від стратегічно сформованих цілей діяльності.

1. Моделлю «Balanced scorecard» (BSC) передбачений розподіл показників за 4 групами:

- показники, які орієнтовані на «перспективу клієнта» – показники, які оцінюють ефективність УІК з точки зору підвищення вартості активів компанії для клієнтів, що своєю чергою стимулюватиме їх до співпраці із Novartis – ринкові активи за класифікацією складових ІК;
- показники, які орієнтовані на «внутрішню перспективу бізнесу» - показники, якими окреслені вектори розширення обсягів діяльності, що своєю чергою передбачає збільшення вартості інтелектуального капіталу – інфраструктурні активи за класифікацією складових ІК;
- показники, які орієнтовані на «навчання та інновації» - показники, які характеризують ефективність управління персоналом як головного компоненту ІК – людські активи за класифікацією складових ІК;

- показники «фінансової перспективи» – показники, які визначають перспективи зростання вартості ІК – інтелектуальна власність за класифікацією складових ІК.

На основі даної моделі розробимо структурну модель показників для оцінювання ефективності УІК в Novartis. Показники за групами опишемо в таблицях 3.1-3.4.

Таблиця 3.1

Показники, які орієнтовані на «перспективу клієнта» в моделі УІК
фармацевтичної компанії Novartis

№	Показник	Мета оцінювання	Нормативне значення / динаміка
1	2	3	4
Ефективність управління торговими марками та асортиментом			
1	Кількість торгових марок	Дозволяє оцінити ефективність діяльності з точки зору управління асортиментом продукції і торговими марками (компонент ІК)	Збільшення
	Річний темп приросту	2-3 торгові марки за рік	
2	Глибина асортименту	Дозволяє оцінити підвищення вартості ТМ (компонент ІК)	Розширення
Управління рейтингом			
3	Позиція компанії в Рейтингу фармацевтичних компаній світу (за інноваційністю продуктів)	Дозволяє оцінити ефективність УІК з точки зору позиціонування компанії на ринку фармацевтичної продукції порівняно із іншими світовими брендами	Підвищення
Управління інноваційними продуктами			
4	Кількість нових інноваційних продуктів	Дозволяє оцінити ефективність діяльності з точки зору управління асортиментом продукції і торговими марками (компонент ІК)	Збільшення
	Річний темп приросту	Мінімально 25 продуктів в рік	
5	Частка інноваційних продуктів в портфоліо	Дозволяє визначити рівень інноваційності діяльності компанії. Чим вища частка, тим швидше зростає вартість ІК	Щорічне зростання, мінімально 5%
Управління впізнаваністю бренду			
6	Віртуальна екскурсія в лабораторію / виробничі цехи Novartis; рекламні ролики	Компонент ІК, який дозволить не лише підвищити рівень впізнаваності бренду та лояльність зі сторони споживачів, а й підвищить вартість ІК	-

Джерело: розроблено автором

Як згадувалось вище, показники, які орієнтовані на «перспективу клієнта», характеризують ринкові активи за класифікацією складових ІК. Зокрема слід наголосити, що ця складова ІК є важливою не лише з точки зору УІК, а й з точки зору ефективного управління маркетинговою діяльністю, лояльністю споживачів та рейтингу Novartis на світовому ринку фармацевтичної продукції.

Із цією метою показники розділені на 4 групи (ефективність управління торговими марками та асортиментом; управління рейтингом; управління інноваційними продуктами; управління впізнаваністю бренду), що дозволяє зробити висновки про те, що вдосконалення моделі УІК дозволить оптимізувати і інші бізнес – процеси в компанії. Отже, дана група показників в моделі «Balanced scorecard» (BSC) дозволить вдосконалити процеси УІК, управління маркетинговою діяльністю та репутацією.

Таблиця 3.2 демонструє показники, які орієнтовані на «внутрішню перспективу бізнесу», в моделі УІК фармацевтичної компанії Novartis. Як правило, на динаміку розширення бізнесу вказує підвищення вартості активів компанії, до складу яких включені в тому числі і компоненти ІК – зокрема вартість патентів, торгових марок, нематеріальних активів (програмне забезпечення, інноваційні розробки і дослідження тощо).

Таблиця 3.2

Показники, які орієнтовані на «внутрішню перспективу бізнесу» в моделі УІК фармацевтичної компанії Novartis

№	Показник	Мета оцінювання	Нормативне значення / динаміка
1	2	3	4
Управління активами			
1	Вартість активів	Оцінювання тенденцій розширення масштабів діяльності компанії з точки зору всіх компонентів ІК	Зростання
2	Вартість необоротних активів	Оцінювання тенденцій розширення масштабів діяльності компанії з точки зору необоротних активів	Зростання

Продовження табл.3.2

1	2	3	4
3	Вартість Goodwill	Оцінювання тенденцій розширення масштабів діяльності компанії з точки зору компоненту ІК - Goodwill	Зростання
4	Вартість НМА, крім гудвілу	Оцінювання тенденцій розширення масштабів діяльності компанії з точки зору компоненту ІК - НМА	Зростання
	Річний темп приросту	Мінімальний приріст 15%	
5	Вартість ПЗ для контролю якості фармацевтичної продукції	Оцінювання тенденцій розширення масштабів діяльності компанії з точки зору компоненту ІК - ПЗ	Зростання через додавання модулів управління та аналітики
	Відносні показники ефективності управління активами		
6	Рентабельність активів	Ефективність УІК	15%
7	Рентабельність необоротних активів	Ефективність УІК	15%
8	Використання можливостей ІІІ (вартість активів)	Оцінювання тенденцій розширення масштабів діяльності компанії з точки зору компоненту ІК – технології на основі ІІІ	Зростання
	Ефективність управлінської моделі		
9	Кількість порушень корпоративної культури	Контроль дотримання персоналом правил корпоративної культури	Мінімальна
10	Кількість рівнів управління	Дозволяє оцінити загальний рівень ефективності управління, відповідність ОСУ потребам бізнесу із точки зору розподілу ролей та ресурсів – компонентів ІК	Стабільність структури

Джерело: розроблено автором

Отже, групу показників в моделі «Balanced scorecard» (BSC), що орієнтовані на «внутрішню перспективу бізнесу», пропонується представити за трьома групами: управління активами; відносні показники ефективності управління активами; ефективність управлінської моделі. Оскільки ІК є компонентом активів підприємства, саме зростання їх вартості демонструє підвищення ефективності. Важливо аналізувати окремо кожний компонент із метою виявлення загальної динаміки всіх складових, причин скорочення вартості та пошуку напрямків підвищення вартості ІК та конкурентоспроможності компанії.

Перспективи бізнесу визначають також тенденції, що стосуються

управлінських процесів в загальному, аспектів дотримання корпоративної культури, стандартів якості при виробництві продукції, принципів комунікування із клієнтами тощо. Важливо, щоб організаційна структура управління відповідала потребам бізнесу, суттєву роль при чому виконують компоненти ІК.

Таблиця 3.3 демонструє показники, які орієнтовані на «навчання та інновації», в моделі УІК фармацевтичної компанії Novartis. Інновації в даному контексті розглядають не з точки зору впровадження інноваційних проектів та розробки нових продуктів, а в контексті інновацій в моделі управління персоналом.

Таблиця 3.3

Показники, які орієнтовані на «навчання та інновації» в моделі УІК
фармацевтичної компанії Novartis

№	Показник	Мета оцінювання	Нормативне значення / динаміка
1	2	3	4
Якість трудового потенціалу			
1	Частка працівників з вищою освітою	Демонструє якість трудового потенціалу за критерієм освіти	Зростання
2	Частка працівників з середньою освітою		Скорочення із переважанням персоналу із вищою освітою
3	Частка працівників з професійною освітою		
4	Продуктивність праці	Загальна ефективність управління людськими ресурсами	Зростання
5	Річний темп приросту	+10-15% щорічно (співставність із темпами зростання чистого доходу і чисельності персоналу)	
6	Співвідношення темпів приросту продуктивності праці із темпами приросту середньої заробітної плати	Загальна ефективність управління людськими ресурсами	Пришвидшення темпів зростання продуктивності праці над темпами приросту середньої заробітної плати
Навчання персоналу			
7	Річна кількість годин навчання на одного працівника	Ефективність інвестування в людські ресурси	Збільшення за потреби підвищення професійного рівня персоналу
8	Витрати на навчання		Співставність із темпами зростання продуктивності праці

Продовження табл.3.3

1	2	3	4
9	Частка витрат на навчання в загальній структурі витрат корпорації	Контроль витрат на навчання	Сталість структури
Мотиваційний компонент			
10	Плинність кадрів	Оцінка рівня задоволеності роботою	Скорочення
11	% охоплення працівників, яким щорічно переглядається рівень оплати праці	Загальна ефективність управління людськими ресурсами	Співставність із темпами зростання продуктивності праці
12	Середньорічний рівень бонусів, %		
Рейтинг компанії з точки зору управління людськими ресурсами			
13	Рейтинг компанії як роботодавця	Загальна ефективність управління людськими ресурсами	Зростання
14	Рейтинг компанії для персоналу за результатами опитування		

Джерело: розроблено автором

Людські ресурси є одним із основних компонентів ІК компанії, інноваційний розвиток та навчання персоналу чинить вагомий вплив на ефективність моделі УІК. Показники, які орієнтовані на «навчання та інновації», поділені на 4 основні групи:

- якість трудового потенціалу – дозволяє оцінити поточний стан та контролювати його рівень із метою оптимізації бізнес-процесів в моделі УІК за даним компонентом;
- навчання персоналу – сприяє підвищенню інтелектуального потенціалу людських ресурсів та підвищує вартість інтелектуального капіталу, тому ефективність організації навчання, управління витратами на навчання повинні враховуватись при побудові моделі УІК;
- мотиваційний компонент – демонструє ефективність управління персоналом в цілому, в тому числі із точки зору управління інтелектуальним складником;
- рейтинг компанії з точки зору управління людськими ресурсами свідчить своєю чергою і про ефективність УІК, тому є важливим для контролю.

Таблиця 3.4 демонструє показники «фінансової перспективи» в моделі

УІК фармацевтичної компанії Novartis. В цьому контексті пропонуються до впровадження показники, які дають змогу оцінити ефективність управління інтелектуальною власністю в компанії.

Таблиця 3.4

Показники «фінансової перспективи» в моделі УІК фармацевтичної компанії Novartis

№	Показник	Мета оцінювання	Нормативне значення / динаміка
1	2	3	4
1	Вартість патентів	Оцінювання фінансових перспектив із точки зору управління інтелектуальною власністю	Зростання
	Річний темп приросту	Мінімальний приріст 10%	
2	Вартість об'єктів авторського права	Оцінювання фінансових перспектив із точки зору управління об'єктами авторського права	Зростання
	Річний темп приросту	Мінімальний приріст 10%	
3	Вартість інноваційних фармацевтичних розробок	Оцінювання фінансових перспектив із точки зору управління інноваційними фармацевтичними розробками	Зростання
	Річний темп приросту	Мінімальний приріст 10%	

Джерело: розроблено автором

До групи показників «фінансової перспективи» в моделі УІК фармацевтичної компанії Novartis пропонується включити такі компоненти як вартість патентів, об'єктів авторського права та інноваційних фармацевтичних розробок.

2.Моделлю «Навігатор компанії Skandia» перебачений розподіл показників за 5 групами:

2.1.фінансові – показники фінансової діяльності компанії.

Опис показників приведений в таблицях 3.2 та 3.4 і є аналогічним групам показників відповідно до моделі «Balanced scorecard» (BSC): «орієнтовані на «внутрішню перспективу бізнесу» та «показники «фінансової перспективи».

2.2.клієнтські – показники маркетингової діяльності підприємства.

Деталізуємо дані показники в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Показники маркетингової діяльності підприємства в моделі УІК
фармацевтичної компанії Novartis

№	Показник	Мета оцінювання	Нормативне значення / динаміка
1	2	3	4
1	Лояльність зі сторони споживачів товарів і послуг	Визначення рівня лояльності зі сторони споживачів, що оцінюється рівнем попиту на товари (зростання доходів за всіма групами фармацевтичної продукції)	Зростання чистого доходу мінімум на 15% щороку
2	Показник рівня залучення клієнтів	Trust & Like Score за рейтингом репутації фармацевтичних компаній	Підвищення
3	Показники частоти встановлення і характеру взаємодій із клієнтами	Оцінювання активності клієнтів з точки зору звернень до сайту компанії, бажанням переглянути інформацію	Зростання кількості відвідувань
4	Система підтримки клієнтів та їх обслуговування	Оцінювання активності клієнтів з точки зору частоти комунікування із чат-ботом	Зростання кількості запитів
5	Кількість скарг і рекламаций	В контексті фармацевтичного бізнесу мова йде кількість випадків виникнення побічних реакцій при прийманні певного фармацевтичного препарату	Скорочення кількості скарг і рекламаций

Джерело: розроблено автором

Інтелектуальний капітал для управління взаємодіями із клієнтами відіграє важливу роль, оскільки визначає ступінь лояльності до фармацевтичної продукції зі сторони споживачів, що лежить в основі загального рейтингу репутації фармацевтичних компаній. Успішні комунікації із клієнтом – це запорука успішного бізнесу, консультування та пропонування допомоги, що можливо налаштувати із використанням можливостей ШІ. Успішні комунікації із клієнтом можливі за рахунок сформованих знань персоналу, встановленої низки правил щодо коректного спілкування із споживачами, розроблених стандартів та регламентів. Важливим компонентом в моделі УІК при цьому виступає база даних клієнтів – своєрідна «база сформованого досвіду при роботі із клієнтами Novartis».

2.3. процесні – концентрація на функціях контролю ефективності УІК і

системи моніторингу показників.

В основі даної групи показників лежать стандарти до управління якістю, управління взаємодіями між стейкхолдерами бізнесу, інші положення та регламенти. Кількість порушень регламентів та стандартів повинна зводитись до мінімуму. За невиконання регламентів в компанії розроблена шкала депреміювання та застосовуються штрафні санкції.

2.4. людський капітал – найбільш важливий ресурс і креатор конкурентних переваг підприємства.

Опис показників приведений в таблиці 3.3 і є аналогічним групі показників відповідно до моделі «Balanced scorecard» (BSC) «орієнтовані на «навчання та інновації».

2.5. інноваційні – фокус оновлення і розвитку, який включає рівень культури в організації, корпоративний клімат. Дані показники розглянуті в контексті групи «Ефективність управлінської моделі» в таблиці 3.2.

Використовуючи вище приведені концептуальні аспекти щодо підвищення ефективності УІК в Novartis з точки зору розробки показників для контролю окремих компонентів ІК, проаналізуємо наскільки дані показники виконувались за період 2022-2023 р.р.: визначимо відповідність встановленим нормативним значенням та характеру змін. В таблиці 3.6 приведемо оцінку фактичних показників «орієнтованих на «перспективу клієнта»» за розробленою моделлю BSC за 2022-2023 р.р.

Таблиця 3.6

Показники, які орієнтовані на «перспективу клієнта» - виконання нормативів за 2022-2023 рр.

№	Показник	Тенденції 2022-2023 рр.	Виконання нормативу (+/-)
1	2	3	4
Ефективність управління торговими марками та асортиментом			
1	Кількість торгових марок	Збільшення	+
2	Глибина асортименту	Розширення	+
Управління рейтингом			

Продовження табл.3.6

1	2	3	4
3	Позиція компанії в Рейтингу фармацевтичних компаній світу (за інноваційністю продуктів)	Рейтинг за обсягом інвестицій в R&D – 5 позиція за 2022 рік [46] / Рейтинг за обсягом інвестицій в R&D – 3 позиція за 2023 рік [72]	+
Управління інноваційними продуктами			
4	Кількість нових інноваційних продуктів	Збільшення	+
5	Віртуальна екскурсія в лабораторію / виробничі цехи Novartis; рекламні ролики	«Virtual tour of our new site on the Novartis Campus - digital health» - https://www.youtube.com/watch?v=8Hr-VN9vwzk / «Welcome to Novartis Campus Walks» - https://walk.campus.novartis.com/	+

Джерело: розроблено автором

Отже, як демонструє таблиця 3.6, всі показники, орієнтовані на «перспективу клієнта», виконані в компанії Novartis з точки зору дотримання окреслених нормативів. Це наголошує на тому, що заходи із підвищення ефективності управління таким компонентом ІК як ринкові активи на даний момент в компанії не є терміновими до впровадження, проте важливо зробити особливий акцент на необхідності подальшого здійснення контролю за виконанням показників.

В таблиці 3.7 приведемо оцінку фактичних показників, «орієнтованих на «внутрішню перспективу бізнесу»» за розробленою моделлю BSC за 2022-2023 р.р.

Таблиця 3.7

Показники, які орієнтовані на «внутрішню перспективу бізнесу», в моделі УІК фармацевтичної компанії Novartis

№	Показник	Тенденції 2022-2023 рр.	Виконання нормативу (+/-)
1	2	3	4
Управління активами			
1	Вартість активів	-15,3%	-
2	Вартість необоротних активів	-13,7%	-
3	Вартість Goodwill	-20,7%	-
4	Вартість НМА, крім гудвілу	-16,1%	-

Продовження табл.3.7

1	2	3	4
5	Вартість ПЗ для контролю якості фармацевтичної продукції	даний показник пропонується до впровадження, проте оцінка тенденцій за 2022-2023 рр. є неможливою за відсутністю офіційної інформації за даним показником	
Відносні показники ефективності управління активами			
6	Рентабельність активів	+9%	+ - в 2022 році нижче нормативного значення (6%)
7	Рентабельність необоротних активів	+12%	+ - в 2022 році нижче нормативного значення (9%)
8	Використання можливостей ІІІ (вартість активів)	даний показник пропонується до впровадження, проте оцінка тенденцій за 2022-2023 рр. є неможливою за відсутністю офіційної інформації за даним показником	
Ефективність управлінської моделі			
9	Кількість порушень корпоративної культури	даний показник пропонується до впровадження, проте оцінка тенденцій за 2022-2023 рр. є неможливою за відсутністю офіційної інформації за даним показником	
10	Кількість рівнів управління	Дивізіональна модель – 4 рівні управління	+

Джерело: розроблено автором

Отже, як демонструє таблиця 3.7, показники, орієнтовані на «внутрішню перспективу бізнесу», виконані в компанії Novartis з точки зору дотримання окреслених нормативів лише частково, зокрема:

- вартість активів, необоротних активів, Goodwill та інших НМА скоротилась, що демонструє зниження вартості інтелектуального капіталу;
- рентабельність необоротних активів та активів частково відповідає нормативно встановленим межах, що також демонструє скорочення ефективності УІК.

Це наголошує на необхідності розробки заходів, метою яких є вдосконалення управління таким компонентом ІК як інфраструктурні активи.

Із цією метою доцільними до впровадження є наступні заходи:

- посилення інноваційної політики із точки зору розробки інноваційних медичних препаратів та отримання авторських прав;
- впровадження заходів по збільшенню вартості бренду Novartis;
- посилення напрямку діяльності, пов'язаного із R&D в фармацевтичній галузі.

В таблиці 3.8 приведемо оцінку фактичних показників «орієнтованих на «навчання та інновації»» за розробленою моделлю BSC за 2022-2023 р.р.

Таблиця 3.8

Показники, які орієнтовані на «навчання та інновації» в моделі УІК
фармацевтичної компанії Novartis

№	Показник	Тенденції 2022-2023 рр.	Виконання нормативу (+/-)
1	2	3	4
Якість трудового потенціалу			
1	Частка працівників з вищою освітою, %	54% - 2023 р / +1%	+
2	Частка працівників з середньою освітою, %	30% - 2023 р. / -4%	+
3	Частка працівників з професійною освітою, %	16% - 2023 р. / +3%	-
4	Продуктивність праці	0,580 млн.дол./1 особа – 2023 рік / +45%	+
5	Співвідношення темпів приросту продуктивності праці із темпами приросту середньої заробітної плати	+45% / +27%	+
Навчання персоналу			
6	Річна кількість годин навчання на одного працівника	-10%	-
7	Витрати на навчання	+5,7%	+
8	Частка витрат на навчання в загальній структурі витрат	-0,6%	+
Мотиваційний компонент			
9	Плинність кадрів	-2%	+
10	% охоплення працівників, яким щорічно переглядається рівень оплати праці	+28%	+
11	Середньорічний рівень бонусів, %	+1%	+
Рейтинг компанії з точки зору управління людськими ресурсами			
12	Рейтинг компанії як роботодавця	2022 рік - Novartis має загальний рейтинг 4,0 з 5,0 на основі понад 11 701 відгуків, залишених анонімно співробітниками. 81% співробітників порекомендували б роботу в Novartis друзям, а 72% мають позитивні перспективи для бізнесу [67] / 2023 рік - співробітники оцінюють Novartis на 4,0 із 5,0 зірок на основі 10 270 відповідей [67]	-
13	Рейтинг компанії для персоналу за результатами опитування		

Джерело: розроблено автором

Отже, як демонструє таблиця 3.8, показники, орієнтовані на «навчання

та інновації» виконані в компанії Novartis з точки зору дотримання окреслених нормативів лише частково, зокрема:

- прискорення темпів зростання частки працівників з професійною освітою над темпами зростання частки працівників з вищою освітою, що наголошує на необхідності розробки заходів по підвищенню ефективності управління таких компонентом ІК, як людські ресурси;
- рейтинг компанії з точки зору управління людськими ресурсами лишається без змін, тому важливо підвищувати лояльність персоналу до Novartis як до роботодавця.

Окреслені недоліки демонструють наявність резервів для вдосконалення управління таким компонентом ІК як людські ресурси. Із цією метою доцільними до впровадження є наступні заходи:

- активізація навчальної діяльності персоналу шляхом пропонування тренінгів на важливу тематику, пов'язану із особливостями управління фармацевтичним бізнесом, управління конфліктами і стресом, управління взаємодіями із клієнтами тощо;
- стимулювання персоналу до отримання освіти (тих, хто мають спеціальну освіту, мотивувати до отримання вищої освіти – часткове фінансування освітніх витрат персоналу; окреслення кар'єрними можливостями переваг отримання освіти тощо);
- перегляд мотиваційної моделі із метою підвищення лояльності зі сторони персоналу, і, відповідно, рейтингу компанії як роботодавця;
- проведення аудиту проблем, наявних в робочому колективі, із метою їх усунення із подальшими можливостями до підвищення рейтингу компанії як роботодавця.

В таблиці 3.9 приведемо оцінку фактичних показників «фінансової перспективи» за розробленою моделлю BSC за 2022-2023 р.р.

Таблиця 3.9

Показники фінансової перспективи в моделі УІК фармацевтичної
компанії Novartis

№	Показник	Тенденції 2022-2023 рр.	Виконання нормативу (+/-)
1	2	3	4
1	Вартість патентів	-1,47%	-
2	Вартість об'єктів авторського права	-16%	-
3	Вартість інноваційних фармацевтичних розробок	даний показник пропонується до впровадження, проте оцінка тенденцій за 2022-2023 рр. є неможливою за відсутністю офіційної інформації за даним показником	

Джерело: розроблено автором

Отже, як демонструє таблиця 3.9, показники фінансової перспективи не виконані в компанії Novartis з точки зору дотримання окреслених нормативів, зокрема:

- вартість патентів скоротилась, що демонструє зниження вартості інтелектуального капіталу;
- вартість об'єктів авторського права скоротилась, що демонструє зниження вартості інтелектуального капіталу.

Це наголошує на необхідності розробки заходів, метою яких є вдосконалення управління таким компонентом ІК як інтелектуальна власність. Пропозиції є аналогічними до тих, що рекомендуються до впровадження при управлінні таким компонентом УІК як інфраструктурні активи, зокрема: посилення інноваційної політики із точки зору розробки інноваційних медичних препаратів та отримання авторських прав; впровадження заходів по збільшенню вартості бренду Novartis; посилення напрямку діяльності, пов'язаного із R&D в фармацевтичній галузі.

3.2. Оцінювання результативності реалізації запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення управління інтелектуальним капіталом в ТОВ «Новартіс Україна»

Ефективність розроблених рекомендацій визначимо з точки зору існування резервів та потенціалу для покращення 4 груп показників, розроблених відповідно до моделі BSC.

У таблиці 3.10 зведено інформацію про ефекти, які дозволять досягнути запропоновані заходи.

Таблиця 3.10

Ефекти, які дозволять досягнути запропоновані заходи щодо підвищення ефективності УІК в Novartis

№	Захід	Соціальний ефект	Маркетинговий ефект	Фінансовий ефект
1	2	3	4	5
1	Розробка BSC в розрізі 4 компонентів ІК – концептуальна модель УІК	Активізація R&D діяльності	Підвищення лояльності зі сторони споживачів, рейтингу компанії, вартості бренду	Контроль ефективності УІК в розрізі показників Покращення показників відповідно до нормативів Розробка заходів по підвищенню УІК при виявленні недоліків
2	Розробка моделі «Навігатор компанії Skandia» в розрізі 4 компонентів ІК – концептуальна модель УІК			
3	Заходи по вдосконаленню управління інфраструктурними активами та інтелектуальною власністю			
	посилення інноваційної політики із точки зору розробки інноваційних медичних препаратів та отримання авторських прав	Розробка ефективних медичних препаратів	Підвищення лояльності зі сторони клієнтів, рейтингу компанії	Збільшення вартості інтелектуального капіталу, зростання продажів
	впровадження заходів по збільшенню вартості бренду Novartis	-		
	посилення напрямку діяльності, пов'язаного із R&D в фармацевтичній галузі	Розробка ефективних медичних препаратів		
4	Заходи по вдосконаленню управління людськими активами			
	активізація навчальної діяльності	Novartis – надійний роботодавець	-	Підвищення якості виконуваної роботи та продуктивності праці, зростання вартості ІК

Продовження табл.3.10

1	2	3	4	5
	стимулювання персоналу до отримання освіти		-	
	перегляд мотиваційної моделі із метою підвищення лояльності зі сторони персоналу		-	
	проведення аудиту проблем, наявних в робочому колективі		-	

Джерело: розроблено автором

Отже, реалізація заходів дозволить досягнути не лише фінансової ефективності, а й соціальної та маркетингової. В таблицях 3.11-3.12 приведемо розрахунок прогнозних показників щодо ефективності УІК на 2025 рік, що дозволить досягнути реалізація приведених вище заходів.

1. Показники ефективності управління інтелектуальним капіталом в Novartis – прогноз на 2025 рік.

Таблиця 3.11

Показники ефективності управління інтелектуальним капіталом в
Novartis – прогноз на 2025 рік

№	Показник	Роки		Темпи приросту 2025-2023 рр.	
		2023	2025	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6
Показники ефективності роботи персоналу (людські активи)					
1	Чисельність персоналу, осіб	78407	75883*	-2524	-3
2	Плинність кадрів, %	7	7	0	0
3	Продуктивність праці, млн.дол. / 1 особа	0,580	0,638	0,058	10
4	Чистий дохід, млн.дол.	45440	48413	2973	7
5	Витрати на навчання, тис.дол. / 1 особа	5,5	5,7	0,2	4
6	Витрати на навчання, млн.дол.	431	431	0	0
7	% витрат в загальній структурі інших витрат	19%	17%	-0,02	-11
8	Всього інші витрати, млн.дол.	2303	2543**	240	10
9	% витрат в загальній структурі витрат	1,6%	1,5%	-0,001	-6
10	Всього витрати, млн.дол.	26191	27904	1713	7
11	% охоплення працівників, яким щорічно переглядається рівень оплати праці	100	100	0	0
12	Середньорічний рівень бонусів, %	14	15	1	7
Ринкові активи, інтелектуальна власність, інфраструктурні активи					

Продовження табл.3.11

1	2	3	4	5	6
1	Активи, млн.дол.	99945	114937	14992	15
2	Необоротні активи, млн.дол.	69464	79884	10420	15
3	Основні засоби, млн.дол.	9514	10941	1427	15
4	Активи у формі прав користування, млн.дол.	1410	1622	212	15
5	Goodwill, млн.дол.	23341	26842	3501	15
6	Нематеріальні активи, крім гудвілу, млн.дол.	26879	30911	4032	15
7	Інвестиції в асоційовані компанії, млн.дол.	205	236	31	15
8	Інші необоротні активи, млн.дол.	1199	1379	180	15
9	Рентабельність активів, %	15%	14%	-1%	-
10	Рентабельність необоротних активів, %	21%	20%	-1%	-

Джерело: розроблено автором

*на початок 2025 року – фактичний показник

**2303/45440*48413

Чистий дохід спрогнозований виходячи із припущення та нормативно встановленого значення зростання показника продуктивності праці на 10% ($0,580 \cdot 1,1 = 0,638$). Чисельність персоналу на початок 2025 року становила 75883 осіб. Отже, прогнозний чистий дохід на 2025 рік – $0,638 \cdot 75883 = 48413$ млн.дол. Витрати на навчання на одного співробітника зростуть при незмінній загальній вартості – за прогнозами складуть в 2025 році 5,7 тис.дол / 1 особа (431 млн.дол. / 75883).

Що стосується вартості ринкових активів, інтелектуальної власності, інфраструктурних активів заплановане зростання відповідно до встановленого нормативу в 15%. В 2023 році чистий прибуток становив 14854 млн.дол. (на 1 млн.дол. чистого доходу припадало 0,3268 млн.дол. чистого прибутку), виходячи із цього визначений прогнозний прибуток на 2025 рік: $48413 \cdot 0,3268 = 15826$ млн.дол.). Показники рентабельності активів та необоротних активів демонструють скорочення через уповільнення темпів зростання чистого прибутку (6,5%) над темпами зростання вартості активів. Це наголошує на необхідності перегляну нормативів з точки зору динаміки активів.

2. Прогнозний рівень освітнього рівня персоналу в Novartis на 2025 рік

– людські активи.

Таблиця 3.12

Рівень освітнього рівня персоналу в Novartis – оцінювання за
концепцією Звіту Конрада – прогноз на 2025 рік

№	Показник	Роки		Темпи приросту 2025-2023 рр.	
		2023	2025	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6
1	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	78407	75883*	-2524	-3
2	Частка працівників з вищою освітою, %	54%	57%	3%	-
3	Частка працівників з середньою освітою, %	30%	30%	0%	-
4	Частка працівників з професійною освітою, %	16%	13%	-3%	-
5	Чисельність працівників з вищою освітою, осіб	42302	43253	951	2
6	Чисельність працівників з середньою освітою, осіб	23307	22765	-542	-2
7	Чисельність працівників з професійною освітою, осіб	12798	9865	-2933	-23
8	Співвідношення чисельності працівників з вищою освітою та з середньою освітою	1,81	1,90	0,09	5
9	Співвідношення чисельності працівників з вищою освітою та з професійною освітою	3,31	4,38	1,07	32
10	Співвідношення чисельності працівників з середньою освітою та з професійною освітою	1,82	2,31	0,49	27

*на початок 2025 року – фактичний показник

Джерело: розроблено автором

Впровадження заходів із управління людськими активами, як компоненту ІК, дозволить змінити якісну структуру персоналу, зокрема прогнозується зростання частки працівників із вищою освітою до 57% (в 2023 році даний показник становив 54%) (рис.3.1).

Таким чином, розроблені заходи дозволять підвищити ефективність УІК, що демонструє низка спрогнозованих показників, тому заходи рекомендуються до впровадження в компанії Novartis.

Отже, на основі дослідження, представленого в розділі, зробимо наступні висновки. Рекомендації щодо підвищення ефективності УІК в Novartis розроблені на основі «Balanced scorecard» (BSC) та моделі «Навігатор компанії Skandia». Впровадження в практику діяльності фармацевтичної

компанії Novartis окреслених концептуальних підходів до управління інтелектуальним капіталом дозволить не лише ефективно управляти компонентами інтелектуального капіталу фармацевтичної компанії Novartis, а й контролювати виконання встановлених нормативів показників.

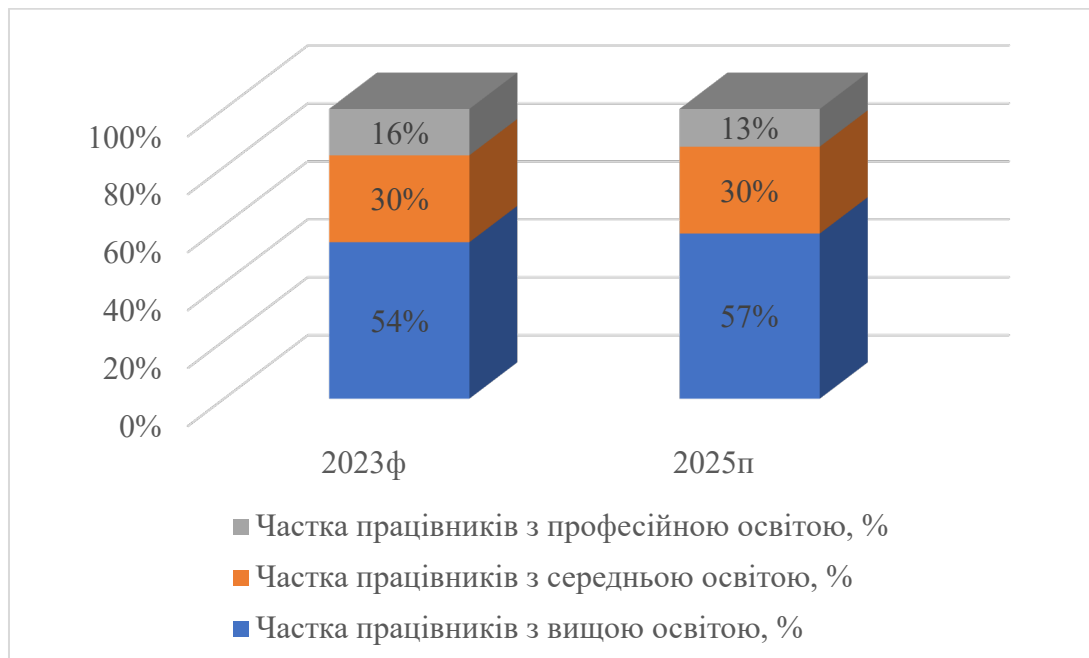


Рис.3.1. Прогнозована структура персоналу за освітнім рівнем, %

Джерело: розроблено автором за даними таблиці 3.12

Моделлю BSC перебачений розподіл показників за 4 групами: показники, які орієнтовані на «перспективу клієнта» - показники, які оцінюють ефективність УІК з точки зору підвищення вартості активів компанії для клієнтів, що своєю чергою стимулюватиме їх до співпраці із Novartis – ринкові активи за класифікацією складових ІК; показники, які орієнтовані на «внутрішню перспективу бізнесу» - показники, якими окреслені вектори розширення обсягів діяльності, що своєю чергою передбачає збільшення вартості інтелектуального капіталу – інфраструктурні активи; показники, які орієнтовані на «навчання та інновації» - показники, які характеризують ефективність управління персоналом як головного компоненту ІК - людські активи; показники «фінансової перспективи» – показники, які визначають перспективи зростання вартості ІК – інтелектуальна власність.

Моделлю «Навігатор компанії Skandia» передбачений розподіл показників за 5 групами: фінансові; клієнтські; процесні; людський капітал; інноваційні. Отже, до впровадження пропонуються наступні заходи підвищення ефективності УІК: розробка BSC та моделі «Навігатор компанії Skandia» – концептуальна модель УІК; заходи по вдосконаленню управління інфраструктурними активами та інтелектуальною власністю (посилення інноваційної політики; впровадження заходів по збільшенню вартості бренду Novartis; посилення R&D діяльності); заходи по вдосконаленню управління людськими активами. Реалізація заходів дозволить досягнути не лише фінансової ефективності, а й соціальної та маркетингової.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, проведеного в дипломній роботі, слід зробити наступні висновки.

Метою першого розділу є вивчення теоретичних аспектів управління інтелектуальним капіталом. Інтелектуальний капітал є інтелектуальною здатністю ресурсів підприємства створювати нову його вартість, представлену людським та машинним інтелектом, інтелектуальними продуктами, які вироблені самостійно чи залучені за допомогою інших джерел, є моделлю соціально-економічних відносин, які пов'язані з формуванням, використанням і відновленням знань; сукупністю неявних активів, які підприємство повністю чи частково контролює й використовує в процесі своєї діяльності з метою досягнення запланованих цілей і забезпечення власної конкурентоспроможності на ринку. Управління інтелектуальним капіталом підприємства є процесом цілеспрямованого впливу на його структурні елементи, коли відбувається створення цінності за рахунок генерації нових знань чи їх накопичення, розвитку інфраструктурної моделі та інноваційної складової управління, створення сприятливого інвестиційного клімату, зміни способів мислення персоналу і керівництва, що створює нові конкурентні переваги підприємства на ринку. Всі розглянуті підходи до управління інтелектуальним капіталом підприємства створюють загальну методичну базу для ефективного управління інтелектуальним капіталом підприємства, можуть використовуватися одночасно і забезпечувати синергетичний ефект від їх комбінування.

Метою другого розділу є вивчення особливостей управління інтелектуальним капіталом фармацевтичної компанії. Корпорація Novartis є інноваційною компанією з виробництва лікарських засобів та медичних препаратів. Компанія працює над проектами, метою яких є вдосконалення лікарських практик, підвищення якості лікарських засобів та медичних препаратів, що дозволить в майбутньому підвищувати ефективність

лікування пацієнтів по всьому світу та продовжувати тривалість їх життя. Складові інтелектуального капіталу Novartis досліджені відповідно до моделі А. Брукінга:

1. людські активи. Персонал забезпечує ефективну діяльність будь-якого бізнесу, в тому числі і корпорації Novartis. Успіх бізнесу в Novartis залежить ефективності залучення, розвитку та мотивації талановитих працівників, які мають ґрунтовні теоретичні і практичні навички, розуміють специфіку ведення бізнесу;

2. ринкові активи. Відповідно до «Pharmaceutical Sector — Global Reputation Report 2024» корпорація Novartis зайняла 2 позицію у рейтингу репутації за підсумками 2024 року. Торговельні марки об'єднані за наступними дивізіонами: «Pharma» (це інноваційні рецептурні препарати), «Alcon» (лікарські засоби для очей), «Sandoz» (пропозиція високоякісних дженериків і біосімілярів), «OTC» (безрецептурні лікарські засоби), «Vaccines and Diagnostics» (вакцинація і тест-системи), «Animal Health» (препарати і лікарські засоби для ветеринарії);

3. інтелектуальна власність. Патенти поширюються на нові та корисні винаходи; авторські права на інноваційні фармацевтичні продукти; захист даних (RDP) є формою забезпечення конфіденційності інформації. Для кожного типу прав інтелектуальної власності в системі управління інтелектуальним капіталом в Novartis встановлені певні важливі обмеження, такі як окреслені критерії надання та фіксовані терміни забезпечення охорони прав;

4. інфраструктурні активи. Управління в Корпорації здійснюється за дивізіональним принципом. Кожний дивізіон має власну організаційну структуру управління, структуру підрозділів. Для персоналу кожного із дивізіонів висуваються відповідні відмінні вимоги із врахуванням напрямку діяльності дивізіону та підрозділу.

Управління інтелектуальним капіталом здійснюється всіма стейкхолдерами бізнесу, зокрема: власники, інвестори та менеджмент

розробляють концепт управління інтелектуальним капіталом, визначають мету, цілі і методи, структуру і компоненти інтелектуального капіталу; партнери, споживачі, постачальники – формують імідж корпорації та її цінність на ринку фармацевтичної продукції; персонал – управляє виробничими потужностями, клінічними розробками і дослідженнями, оптимізує моделі комунікацій із стейкхолдерами із питань забезпечення ефективного управління капіталом.

В структурі персоналу за рівнем освіти переважають фахівці із вищою освітою. Перевищення частки працівників із вищою освітою демонструють коефіцієнти співвідношення чисельності працівників із різними освітніми рівнями, що дає підстави стверджувати зростання ефективності управління інтелектуальним капіталом в Novartis. Слід відзначити скорочення вартості компонентів нематеріальних активів за моделлю IAM. Також негативною тенденцією слід назвати скорочення показників рентабельності. Дана динаміка наголошує на необхідності розробки заходів, направлених на підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом в корпорації Novartis.

Метою третього розділу є розробка заходів з підвищення ефективності управління інтелектуальним капіталом в Novartis. Рекомендації щодо підвищення ефективності УІК в Novartis розроблені на основі розглянутої в теоретичному розділі «Balanced scorecard» (BSC) (розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном) та моделі «Навігатор компанії Skandia». Впровадження в практику діяльності фармацевтичної компанії Novartis окреслених концептуальних підходів до управління інтелектуальним капіталом дозволить не лише ефективно управляти компонентами інтелектуального капіталу фармацевтичної компанії Novartis, а й контролювати виконання встановлених нормативів показників.

Моделлю «Balanced scorecard» (BSC) перебачений розподіл показників за 4 групами: показники, які орієнтовані на «перспективу клієнта» - показники, які оцінюють ефективність УІК з точки зору підвищення вартості активів компанії для клієнтів, що своєю чергою стимулюватиме їх до співпраці із

Novartis – ринкові активи за класифікацією складових ІК; показники, які орієнтовані на «внутрішню перспективу бізнесу» - показники, якими окреслені вектори розширення обсягів діяльності, що своєю чергою передбачає збільшення вартості інтелектуального капіталу – інфраструктурні активи за класифікацією складових ІК; показники, які орієнтовані на «навчання та інновації» - показники, які характеризують ефективність управління персоналом як головного компоненту ІК - людські активи за класифікацією складових ІК; показники «фінансової перспективи» - показники, які визначають перспективи зростання вартості ІК - інтелектуальна власність за класифікацією складових ІК.

Моделлю «Навігатор компанії Skandia» передбачений розподіл показників за 5 групами: фінансові; клієнтські – показники маркетингової діяльності підприємства; процесні – концентрація на функціях контролю і системи моніторингу; людський капітал; інноваційні – фокус оновлення і розвитку, який включає рівень культури в організації, корпоративний клімат. Отже, до впровадження пропонуються наступні заходи підвищення ефективності УІК: розробка BSC та моделі «Навігатор компанії Skandia» в розрізі 4 компонентів ІК та – концептуальна модель УІК; заходи по вдосконаленню управління інфраструктурними активами та інтелектуальною власністю (посилення інноваційної політики із точки зору розробки інноваційних медичних препаратів та отримання авторських прав; впровадження заходів по збільшенню вартості бренду Novartis; посилення R&D в фармацевтичній галузі); заходи по вдосконаленню управління людськими активами (активізація навчальної діяльності; стимулювання персоналу до отримання освіти; перегляд мотиваційної моделі; проведення аудиту проблем, наявних в робочому колективі).

Реалізація заходів дозволить досягнути не лише фінансової ефективності, а й соціальної та маркетингової. Розроблені заходи дозволять підвищити ефективність УІК, що демонструє низка спрогнозованих показників, тому заходи рекомендуються до впровадження в компанії Novartis.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Вовк О.М., Очеретяна С.М. Методичні засади діагностування результативності модернізації підприємств у контексті реалізації інноваційного потенціалу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4(149). С. 8–16.
2. Ареф'єва О. В. Адаптивне управління капіталізацією інтелектуального потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 58-65.
3. Бобиль В. В., Марценюк Л.В., Матусевич О.О., Лебедева В.К. Інтелектуальний капітал як складова системи управління економічними змінами в умовах воєнного часу. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_17
4. Вареник І. В., Осадча Н.М., Щасна М.А. Інтелектуальний капітал – запорука успішного розвитку господарської діяльності. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 110-112.
5. Василенко Ю. В. Теоретичні аспекти визначення структури інтелектуального капіталу. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 2. С. 160–165.
6. Гречко А. В., Очеретяна О.В. Методи оцінки впливу інтелектуального капіталу на сталий розвиток підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2. С. 76-80.
7. Гусаковська Т. О., Святний Л.О., Серета О.О. Сутність і структура інтелектуального капіталу організації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 269-275.
8. Гуцаленко Л. В., Іщенко Н.В., Тітаренко А.В. Дефініції сутності соціального капіталу, як складової інтелектуального капіталу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_24

9. Дергалюк Б. В. Інтелектуальний капітал як чинник реалізації структурних змін в національній економіці. *Підприємництво та інновації*. 2018. Вип. 6. С. 34-39.
10. Дерев'янюк В. М. Інтелектуальний капітал постіндустріального суспільства: філософський аналіз концептуальних положень. *Банківська справа*. 2015. № 4-5 (136). С. 102-113.
11. Держевецька М. А. Системи управління інтелектуальним капіталом машинобудівного підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. № 4–5. С. 97–98.
12. Житченко Г.О. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал». *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 12. С. 255-259.
13. Ілляшенко С. М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка України*. 2008. № 11. С. 16–26.
14. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія. Суми: Триторія, 2017. 360 с.
15. Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Донецьк, 2007. 445 с
16. Ковтуненко Ю. В., Бочевар І.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства у часи великих змін. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 77-80.
17. Коломієць Т. В. Механізм управління інтелектуальним капіталом підприємств аграрного сектору економіки. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2021.
18. Кондратюк Ю. В., Лич В. М. Вплив інтелектуального капіталу на управління знаннями будівельних підприємств. *Науково-виробничий журнал*

«Бізнес-навігатор». Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу та права». 2021. Вип. 3(64). С. 39 – 43.

19. Кондратюк Ю. В. Генезис інтелектуального капіталу будівельних підприємств: теорія та практика розширеного відтворення. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 27 жовтня 2022 року)*. Київ: КНУБА. 2022. С. 65 – 69.

20. Кондратюк Ю. В. Капітал як умова господарської діяльності будівельних підприємств. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: збірник тез IV Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції (м. Київ, 20 квітня 2023 року)*. Київ: КНУБА. 2023. С. 324 – 327.

21. Кондратюк Ю. В. Особливості управління інтелектуальним капіталом будівельних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 63-67.

22. Кондратюк Ю. В. Проблеми мотивації формування інтелектуального капіталу будівельних підприємств. *Topical issues of modern science, society and education: тези V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 28- 30 листопада 2021 року)*. Харків: Scientific Publishing Center. 2021. С.1661 – 1666.

23. Кондратюк Ю. В. Удосконалення управління інтелектуальним капіталом будівельних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2023.

24. Корнієнко О. П. Інвестування інтелектуального капіталу в інноваційний розвиток підприємства. *Інтелект XXI*. 2023. № 1. С. 43-46.

25. Корнілова І.М., Ляшенко Т.В. Методичний інструментарій оцінювання інтелектуального капіталу організації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 77–82.

26. Кузнецов Є. М. Управління розвитком інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 66-77.
27. Кушал І., Харьковська Ю. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. Вип. 2(258). С. 40–45.
28. Літвінов О. С. Визначення сутності інтелектуального капіталу. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 98–104.
29. Літвінов О. С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток: монографія. Одеса: Астропринт, 2019. 392 с.
30. Нечипорук Н. В., Мамметдурдієв М. Формування структури інтелектуального капіталу підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2021. № 1-2. С. 43-50.
31. Островська Г.Й. Активізація інтелектуального потенціалу підприємства та інтенсифікація процесів інтелектуальної власності в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Соціальна економіка*. 2020. № 1(60). С. 97–113.
32. Ощепков О. П., Магденко С.О. Аналіз тенденцій та оцінка значущості інтелектуального капіталу у створенні доданої вартості ефективності діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 142-146.
33. Партин Г.О., Загородній А.Г., Заяць Н.І. Соціально-репутаційний капітал підприємства: сутність, складові, оцінювання. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. Вип. 1(101). С. 10–17.
34. Партин Г. О., Загородній А.Г. Інтелектуальний капітал суб'єкта господарювання: сутність, складники, методи оцінювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 45. С. 30-41.
35. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

36. Плугіна Ю.А. Механізм капіталізації інтелектуального капіталу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 40. С. 184–187.
37. Порсюрова І. П., Клименко А.Б. Ідентифікація інтелектуального капіталу в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 166-173.
38. Проскуріна Н.М. Дядюн О.О. Інтелектуальний капітал та нематеріальні активи підприємства: підходи до розмежування дефініцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Випуск 21. Частина 1. 2016. С. 181-185.
39. Прокопенко І. В. Організаційний капітал машинобудівних підприємств: сутнісні ознаки і структура. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 89-100.
40. Самойленко А. О. Структурування інтелектуального капіталу в мережевій економіці. *Інтелект XXI*. 2021. № 2. С. 92-94.
41. Семенова В. Г. Ризики в управлінні інтелектуальним капіталом підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 9-10. С. 155-161.
42. Синегуб П. С. Ідентифікація та моделі оцінки інтелектуального капіталу бізнес-спільнот в економіці знань. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 99-105.
43. Ситник Й. С. Інтелектуалізація капіталу організації та його структурування. *Формування ринкової економіки*. 2012. Спец. вип. Ч. 1: Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. С. 332–342.
44. Собко О. М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: монографія. Тернопіль: ТНЕУ. 2016. 444 с.
45. Тадеєв Ю. П. Теоретичні основи інтелектуального капіталу та інституційне забезпечення його зростання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 135-139.

46. Топ-10 фармацевтичних компаній за обсягом інвестицій у R&D за підсумками 2022 р. URL: <https://www.apteka.ua/article/665304>
47. Управління знаннями. Підручник. / В. Приймак К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019.– 240с.
48. Фімяр С. В., Глембицький О.В. Аналіз сучасного стану формування інтелектуального капіталу з використанням штучного інтелекту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 142-148.
49. Чобіток В. І., Кононов О.І, Вплив інтелектуального маркетингового капіталу на комплексну вартість промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 278-284.
50. Шестаковська Т. Л., Яровой Т. С. Управління інтелектуальним капіталом країни: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №3 (59). С.89-96.
51. Шикова Л. П., Харабет К. В. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Reporter of the Priazovskyi state technical university. Section: Economic sciences*. 2016. Issue 31, Volume 1. С. 280-284.
52. Яворська О. Г. Інтелектуальний капітал: економічна сутність, формування та управління. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 6. С.185-193.
53. Яворська О. Г. Управління інтелектуальним капіталом підприємств туристичної інфраструктури: теорія, методологія, практика: монографія. О. Г. Яворська. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка». 2020. 338 с.
54. Якименко-Терещенко Н. В., Чикота К. В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3 Том 1. С. 249- 253.
55. Brooking A. Intellectual Capital: Core asset for the third millennium. London: Thompson International Business Press, 1996. 224 p
56. Galbraith J. K. The New Industrial State. Boston: Houghton Mifflin, First Edition. Hardcover. Fine/very good. Octavo. 1967. 427 p

57. Gogan Luminita Maria. Intellectual capital management – a possible approach. *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Unclusive Society*. 2015. 27-29 May (Conference 2015).
58. Edvinsson L. Skandia Navigator. URL: <http://www.intellectualcapital.se>
59. Kay J. Podstawy sukcesy finny. przeklad A. Ehrlich. Warszawa: Polskie Wydawnictwo ekonomiczne, 1996. 526 s.
60. Khakimov Rashid. Strategic priorities of intellectual capital management in the enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Volume 18. Special Issue 1. Pp. 1-5.
61. Kolomiets T. Intellectual Capital Management and Economic Development. *Colloquium-journal*. 2021. № 95. Pp. 4- 8.
62. Kondratiuk Yullia, Haman Halyna. Conceptual determinants of development of intellectual capital of construction enterprises. *Journal of Systems Science and Information*. 2023. Vol. 11. Issue (4): Pp. 518-534.
63. McElroy M. W. Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*. 2002. Vol. 30. № 1. P. 30-39
64. Novartis. Офіційний сайт. <https://www.novartis.com/>
65. Pharmaceutical Sector — Global Reputation Report 2023. URL: <https://www.groupcaliber.com/global-pharma-most-trusted-liked-companies-2023/>
66. Pharmaceutical Sector — Global Reputation Report 2024. URL: <https://www.groupcaliber.com/pharmaceuticals-global-reputation-report-2024/>
67. Review Novartis. URL: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Novartis-Reviews-E6667.htm>
68. Saint-Onge H. Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*. 1996. Vol. 24. № 2. P. 10-16.
69. Semenova V. Financial support for formation of intellectual capital of enterprises. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Том 1 (24). С. 190-195.
70. Sveiby K.-E. Methods for Measuring Intangible Assets. 2009. URL: <https://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf>

71. The world's top pharmaceutical companies — by reputation. URL: <https://www.groupcaliber.com/the-worlds-top-pharmaceutical-companies-by-reputation/>

72. Top pharma companies ranked by 2023 R&D spend. URL: <https://www.drugdiscoverytrends.com/top-pharma-companies-2023-rd-spend/>

73. Збірник тез Шевченківська весна 2025. URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/04/ШВ-збірник_2025_сайт.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А



Key figures

Fourth quarter and full year

(USD millions unless indicated otherwise)	Q4 2023 USD m	Q4 2022 USD m	% change USD	% change cc ¹	FY 2023 USD m	FY 2022 USD m	% change USD	% change cc ¹
Net sales from continuing operations	11 423	10 576	8	10	45 440	42 206	8	10
Other revenues	353	390	-9	-11	1 220	1 255	-3	-3
Cost of goods sold	-3 022	-3 041	1	3	-12 472	-11 582	-8	-6
Gross profit from continuing operations	8 754	7 925	10	14	34 188	31 879	7	11
Selling, general and administration	-3 444	-3 183	-8	-8	-12 517	-12 193	-3	-3
Research and development	-2 567	-2 216	-16	-12	-11 371	-9 172	-24	-22
Other income	450	155	190	172	1 772	696	155	147
Other expense	-611	-926	34	36	-2 303	-3 264	29	31
Operating income from continuing operations	2 582	1 755	47	68	9 769	7 946	23	39
% of net sales	22.6	16.6			21.5	18.8		
Loss from associated companies	-6	-3	-100	-66	-13	-11	-18	1
Interest expense	-217	-207	-5	-12	-855	-800	-7	-11
Other financial income and expense	18	24	-25	nm	222	42	nm	nm
Income before taxes from continuing operations	2 377	1 569	51	74	9 123	7 177	27	45
Income taxes	261	-254	203	219	-551	-1 128	51	44
Net income from continuing operations	2 638	1 315	101	130	8 572	6 049	42	62
Net income from discontinued operations	5 842	151	nm	nm	6 282	906	nm	nm
Net income	8 480	1 466	nm	nm	14 854	6 955	nm	nm
Basic earnings per share from continuing operations (USD)	1.29	0.62	108	140	4.13	2.77	49	70
Basic earnings per share from discontinued operations (USD)	2.85	0.07	nm	nm	3.02	0.42	nm	nm
Total basic earnings per share (USD)	4.14	0.69	nm	nm	7.15	3.19	nm	nm
Net cash flows from operating activities from continuing operations	2 547	3 768	-32		14 220	13 039	9	
Non-IFRS measures¹								
Free cash-flow from continuing operations²	2 141	3 462	-38		13 160	12 123	9	
Core operating income from continuing operations	3 821	3 645	5	13	16 372	14 794	11	18
% of net sales	33.5	34.5			36.0	35.7		
Core net income from continuing operations	3 126	2 963	6	11	13 446	11 946	13	19
Core basic earnings per share (USD) from continuing operations	1.53	1.39	10	16	6.47	5.48	18	25

¹ Constant currencies (cc), core results and free cash flow are non-IFRS measures. An explanation of non-IFRS measures can be found on page 49. Unless otherwise noted, all growth rates in this release refer to same period in prior year.

² Effective January 1, 2023, Novartis revised its definition of free cash flow, to define free cash flow as net cash flows from operating activities less purchases of property, plant and equipment. To aid in comparability, the prior year free cash flow amounts have been revised to conform with the new free cash flow definition. See page 49 of the Condensed Financial Report.

nm = not meaningful

Consolidated income statements

Fourth quarter (unaudited)

(USD millions unless indicated otherwise)	Note	Q4 2023	Q4 2022
Net sales from continuing operations	11	11 423	10 576
Other revenues	11	353	390
Cost of goods sold		-3 022	-3 041
Gross profit from continuing operations		8 754	7 925
Selling, general and administration		-3 444	-3 183
Research and development		-2 567	-2 216
Other income		450	155
Other expense		-611	-926
Operating income from continuing operations		2 582	1 755
Loss from associated companies		-6	-3
Interest expense		-217	-207
Other financial income and expense		18	24
Income before taxes from continuing operations		2 377	1 569
Income taxes		261	-254
Net income from continuing operations		2 638	1 315
Net (loss)/income from discontinued operations before gain on distribution of Sandoz Group AG to Novartis AG shareholders	13	-18	151
Gain on distribution of Sandoz Group AG to Novartis AG shareholders	3, 13	5 860	
Net income from discontinued operations		5 842	151
Net income		8 480	1 466
Attributable to:			
Shareholders of Novartis AG		8 480	1 466
Non-controlling interests		0	0
Weighted average number of shares outstanding - Basic (million)		2 050	2 135
Basic earnings per share from continuing operations (USD) ¹		1.29	0.62
Basic earnings per share from discontinued operations (USD) ¹		2.85	0.07
Total basic earnings per share (USD) ¹		4.14	0.69
Weighted average number of shares outstanding - Diluted (million)		2 065	2 150
Diluted earnings per share from continuing operations (USD) ¹		1.28	0.61
Diluted earnings per share from discontinued operations (USD) ¹		2.83	0.07
Total diluted earnings per share (USD) ¹		4.11	0.68

¹ Earnings per share (EPS) is calculated on the amount of net income attributable to shareholders of Novartis AG. The accompanying Notes form an integral part of the condensed consolidated financial statements

Consolidated income statements

Full year (audited)

(USD millions unless indicated otherwise)	Note	FY 2023	FY 2022
Net sales from continuing operations	11	45 440	42 206
Other revenues	11	1 220	1 255
Cost of goods sold		-12 472	-11 582
Gross profit from continuing operations		34 188	31 879
Selling, general and administration		-12 517	-12 193
Research and development		-11 371	-9 172
Other income		1 772	696
Other expense		-2 303	-3 264
Operating income from continuing operations		9 769	7 946
Loss from associated companies		-13	-11
Interest expense		-855	-800
Other financial income and expense		222	42
Income before taxes from continuing operations		9 123	7 177
Income taxes		-551	-1 128
Net income from continuing operations		8 572	6 049
Net income from discontinued operations before gain on distribution of Sandoz Group AG to Novartis AG shareholders	13	422	906
Gain on distribution of Sandoz Group AG to Novartis AG shareholders	3, 13	5 860	
Net income from discontinued operations		6 282	906
Net income		14 854	6 955
<i>Attributable to:</i>			
Shareholders of Novartis AG		14 850	6 955
Non-controlling interests		4	0
Weighted average number of shares outstanding - Basic (million)		2 077	2 181
Basic earnings per share from continuing operations (USD) ¹		4.13	2.77
Basic earnings per share from discontinued operations (USD) ¹		3.02	0.42
Total basic earnings per share (USD) ¹		7.15	3.19
Weighted average number of shares outstanding - Diluted (million)		2 092	2 197
Diluted earnings per share from continuing operations (USD) ¹		4.10	2.75
Diluted earnings per share from discontinued operations (USD) ¹		3.00	0.42
Total diluted earnings per share (USD) ¹		7.10	3.17

¹ Earnings per share (EPS) is calculated on the amount of net income attributable to shareholders of Novartis AG. The accompanying Notes form an integral part of the condensed consolidated financial statements

Consolidated statements of comprehensive income

Fourth quarter (unaudited)

(USD millions)	Q4 2023	Q4 2022
Net income	8 480	1 466
Other comprehensive income		
Items that are or may be recycled into the consolidated income statement		
Net investment hedge, net of taxes	-59	-118
Currency translation effects, net of taxes	1 320	1 652
Total of items that are or may be recycled	1 261	1 534
Items that will never be recycled into the consolidated income statement		
Actuarial gains/(losses) from defined benefit plans, net of taxes	-217	-1 920
Fair value adjustments on equity securities, net of taxes	56	-97
Total of items that will never be recycled	-161	-2 017
Total comprehensive income	9 580	983
<i>Total comprehensive income for the year attributable to:</i>		
Shareholders of Novartis AG	9 578	980
Continuing operations	4 062	630
Discontinued operations	5 516	350
Non-controlling interests	2	3

The accompanying Notes form an integral part of the condensed consolidated financial statements

Full year (audited)

(USD millions)	FY 2023	FY 2022
Net income	14 854	6 955
Other comprehensive income		
Items that are or may be recycled into the consolidated income statement		
Net investment hedge, net of taxes	-50	91
Currency translation effects, net of taxes	1 375	-450
Total of items that are or may be recycled	1 325	-359
Items that will never be recycled into the consolidated income statement		
Actuarial gains from defined benefit plans, net of taxes	-160	-103
Fair value adjustments on equity securities, net of taxes	37	-382
Total of items that will never be recycled	-123	-485
Total comprehensive income	16 056	6 111
<i>Total comprehensive income for the year attributable to:</i>		
Shareholders of Novartis AG	16 050	6 116
Continuing operations	10 115	5 181
Discontinued operations	5 935	935
Non-controlling interests	6	-5

The accompanying Notes form an integral part of the condensed consolidated financial statements

Consolidated balance sheets

(USD millions)	Note	Dec 31, 2023 (audited)	Dec 31, 2022 (audited)
Assets			
Non-current assets			
Property, plant and equipment		9 514	10 764
Right-of-use assets		1 410	1 431
Goodwill		23 341	29 301
Intangible assets other than goodwill		26 879	31 644
Investments in associated companies		205	143
Deferred tax assets		4 309	3 739
Financial assets		2 607	2 411
Other non-current assets		1 199	1 110
Total non-current assets		69 464	80 543
Current assets			
Inventories		5 913	7 175
Trade receivables		7 107	8 066
Income tax receivables		426	268
Marketable securities, commodities, time deposits and derivative financial instruments		1 035	11 413
Cash and cash equivalents		13 393	7 517
Other current assets		2 607	2 471
Total current assets		30 481	36 910
Total assets		99 945	117 453
Equity and liabilities			
Equity			
Share capital		825	890
Treasury shares		-41	-92
Reserves		45 883	58 544
Equity attributable to Novartis AG shareholders		46 667	59 342
Non-controlling interests		83	81
Total equity		46 750	59 423
Liabilities			
Non-current liabilities			
Financial debts		18 436	20 244
Lease liabilities		1 598	1 538
Deferred tax liabilities		2 248	2 686
Provisions and other non-current liabilities		4 523	4 906
Total non-current liabilities		26 805	29 374
Current liabilities			
Trade payables		4 926	5 146
Financial debts and derivative financial instruments		6 175	5 931
Lease liabilities		230	251
Current income tax liabilities		1 893	2 533
Provisions and other current liabilities		13 166	14 795
Total current liabilities		26 390	28 656
Total liabilities		53 195	58 030
Total equity and liabilities		99 945	117 453

The accompanying Notes form an integral part of the condensed consolidated financial statements.

Consolidated balance sheets

(USD millions)	Note	Dec 31, 2023 (audited)	Dec 31, 2022 (audited)
Assets			
Non-current assets			
Property, plant and equipment		9 514	10 764
Right-of-use assets		1 410	1 431
Goodwill		23 341	29 301
Intangible assets other than goodwill		26 879	31 644
Investments in associated companies		205	143
Deferred tax assets		4 309	3 739
Financial assets		2 607	2 411
Other non-current assets		1 199	1 110
Total non-current assets		69 464	80 543
Current assets			
Inventories		5 913	7 175
Trade receivables		7 107	8 066
Income tax receivables		426	268
Marketable securities, commodities, time deposits and derivative financial instruments		1 035	11 413
Cash and cash equivalents		13 393	7 517
Other current assets		2 607	2 471
Total current assets		30 481	36 910
Total assets		99 945	117 453
Equity and liabilities			
Equity			
Share capital		825	890
Treasury shares		-41	-92
Reserves		45 883	58 544
Equity attributable to Novartis AG shareholders		46 667	59 342
Non-controlling interests		83	81
Total equity		46 750	59 423
Liabilities			
Non-current liabilities			
Financial debts		18 436	20 244
Lease liabilities		1 598	1 538
Deferred tax liabilities		2 248	2 686
Provisions and other non-current liabilities		4 523	4 906
Total non-current liabilities		26 805	29 374
Current liabilities			
Trade payables		4 926	5 146
Financial debts and derivative financial instruments		6 175	5 931
Lease liabilities		230	251
Current income tax liabilities		1 893	2 533
Provisions and other current liabilities		13 166	14 795
Total current liabilities		26 390	28 656
Total liabilities		53 195	58 030
Total equity and liabilities		99 945	117 453

The accompanying Notes form an integral part of the condensed consolidated financial statements

Consolidated statements of changes in equity

Fourth quarter (unaudited)

(USD millions)	Note	Share capital	Treasury shares	Reserves		Issued share capital and reserves attributable to Novartis shareholders	Non-controlling interests	Total equity
				Retained earnings	Total value adjustments			
Total equity at September 30, 2023		825	-32	42 333	-4 962	38 164	81	38 245
Net income				8 480		8 480	0	8 480
Other comprehensive income					1 098	1 098	2	1 100
Total comprehensive income				8 480	1 098	9 578	2	9 580
Purchase of treasury shares			-10	-1 223		-1 233		-1 233
Exercise of options and employee transactions	4.2			-5		-5		-5
Equity-based compensation			1	249		250		250
Shares delivered to Sandoz employees as a result of the Sandoz spin-off				30		30		30
Taxes on treasury share transactions				3		3		3
Transaction costs, net of taxes	4.4			-140		-140		-140
Fair value adjustments on financial assets sold				-69	69			
Value adjustments related to divestments				-29	29			
Other movements	4.5			20		20		20
Total of other equity movements			-9	-1 164	98	-1 075		-1 075
Total equity at December 31, 2023		825	-41	49 649	-3 766	46 667	83	46 750

The accompanying Notes form an integral part of the condensed consolidated financial statements

(USD millions)	Note	Share capital	Treasury shares	Reserves		Issued share capital and reserves attributable to Novartis shareholders	Non-controlling interests	Total equity
				Retained earnings	Total value adjustments			
Total equity at October 1, 2022		890	-70	64 543	-4 543	60 820	78	60 898
Net income				1 466		1 466	0	1 466
Other comprehensive income					-486	-486	3	-483
Total comprehensive income				1 466	-486	980	3	983
Purchase of treasury shares			-22	-2 685		-2 707		-2 707
Exercise of options and employee transactions	4.2			-1		-1		-1
Equity-based compensation			0	203		203		203
Taxes on treasury share transactions				2		2		2
Fair value adjustments on financial assets sold				1	-1			
Value adjustments related to divestments				-34	34			
Other movements	4.5			45		45		45
Total of other equity movements			-22	-2 489	33	-2 456		-2 458
Total equity at December 31, 2022		890	-92	63 540	-4 996	59 342	81	59 423

The accompanying Notes form an integral part of the condensed consolidated financial statements

Consolidated statements of changes in equity

Full year (audited)

(USD millions)	Note	Share capital	Treasury shares	Reserves		Issued share capital and reserves attributable to Novartis shareholders	Non-controlling interests	Total equity
				Retained earnings	Total value adjustments			
Total equity at January 1, 2023		890	-92	63 540	-4 996	59 342	81	59 423
Net income				14 850		14 850	4	14 854
Other comprehensive income					1 200	1 200	2	1 202
Total comprehensive income				14 850	1 200	16 050	6	16 056
Dividends				-7 255		-7 255		-7 255
Dividend in kind to effect the spin-off of Sandoz Group AG	3			-13 962		-13 962		-13 962
Purchase of treasury shares			-51	-8 466		-8 517		-8 517
Reduction of share capital	4.1	-65	94	-29				
Exercise of options and employee transactions	4.2		2	144		146		146
Equity-based compensation			6	898		904		904
Shares delivered to Sandoz employees as a result of the Sandoz spin-off				30		30		30
Taxes on treasury share transactions				14		14		14
Transaction costs, net of taxes	4.4			-214		-214		-214
Changes in non-controlling interests							-4	-4
Fair value adjustments on financial assets sold				-1	1			
Value adjustments related to divestments				-29	29			
Other movements	4.5			129		129		129
Total of other equity movements		-65	51	-28 741	30	-28 725	-4	-28 729
Total equity at December 31, 2023		825	-41	49 649	-3 766	46 667	83	46 750

The accompanying Notes form an integral part of the condensed consolidated financial statements

(USD millions)	Note	Share capital	Treasury shares	Reserves		Issued share capital and reserves attributable to Novartis shareholders	Non-controlling interests	Total equity
				Retained earnings	Total value adjustments			
Total equity at January 1, 2022		901	-48	70 989	-4 187	67 655	167	67 822
Net income				6 955		6 955	0	6 955
Other comprehensive income					-839	-839	-5	-844
Total comprehensive income				6 955	-839	6 116	-5	6 111
Dividends				-7 506		-7 506		-7 506
Purchase of treasury shares			-66	-10 844		-10 910		-10 910
Reduction of share capital	4.1	-11	15	-4				
Exercise of options and employee transactions	4.2		1	87		88		88
Equity-based compensation			6	848		854		854
Shares delivered to Alcon employees as a result of the Alcon spin-off			0	5		5		5
Taxes on treasury share transactions				14		14		14
Decrease of treasury share repurchase obligation under a share buyback trading plan	4.3			2 809		2 809		2 809
Changes in non-controlling interests							-81	-81
Fair value adjustments on financial assets sold				4	-4			
Value adjustments related to divestments				-34	34			
Other movements	4.5			217		217		217
Total of other equity movements		-11	-44	-14 404	30	-14 429	-81	-14 510
Total equity at December 31, 2022		890	-92	63 540	-4 996	59 342	81	59 423

The accompanying Notes form an integral part of the condensed consolidated financial statements



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025



ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025: НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ



Гула М.А.	Особливості використання методів оцінки вартості компаній під час війни	298
Гунда А.Б.	Особливості боргової політики України в умовах військової агресії	299
Домнічкін М.В.	Сучасний стан та перспективи фінансування оборонного сектору України	300
Желюв Б.В.	Тінізація економіки як головна загроза бюджетній безпеці України	301
Жуков А.Я.	Зарубіжний досвід функціонування ринку внутрішніх державних запозичень та можливості його імплементації в Україні	302
Залужна З.В.	Використання програмно-цільового методу бюджетування в макроекономічному вимірі: вплив на фінансову стійкість держави	304
Заячківський Б.М.	Цифрова валюта (CBDC): потенційний вплив на фінансову систему України	306
Ібатулліна Д.М.	Суперечності залучення іноземних інвестицій в економіку України на сучасному етапі	307
Ігрунова С.О.	Діяльність банківських установ на ринку зеленого фінансування в Україні	309
Каганець В.В.	Інвестиції в екологічно сталий бізнес у механізмі післявоєнної відбудови України	311
Камардіна Д.Ю.	Вплив податкового навантаження на управління фінансами суб'єкта господарювання (на прикладі ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські Послуги»)	312
Касцюва З.А.	Військові облигації як джерело фінансування оборонних витрат держави	313
Коваль П.О.	Фінансова система України в умовах глобалізаційних трансформацій та інновацій	314
Кошелев І.О.	Е-інвоєсинг у системі реверсивного факторингу	315
Кульченко Ф.В.	Фінансова політика корпорації	317
Кутіркіна В.О.	Управління державним боргом України в умовах економічної нестабільності	318
Кучин А.Б.	Інституціоналізація механізму фінансового планування	320
Лагоша А.Т.	Особливості співпраці НБУ з Світовим банком в період війни	322
Лепський Р.В.	Компанія із придбання спеціального призначення (SPAC) як альтернативний шлях залучення фінансування	323
Лещенко І.О.	Зелені фінанси як інструмент повного відновлення в Україні	324
Літнік А.Ю.	Соціальний захист людини в умовах воєнного стану в Україні	327
Ложечко О.І.	Фондові індекси України: їх роль у функціонуванні та стабільності фінансової системи	328
Матвієнко Х.В.	Стан фінансового забезпечення місцевих бюджетів в Україні в умовах широкомасштабної війни	330
Мельник Н.В.	Роль індикаторів впливу ризиків у бюджетному процесі	332
Мельничук Ю.О.	Зовнішні боргові запозичення: необхідність, ризики та переваги для України	334
Мрачковська С.А.	Інтеграція криптовалют у традиційні фінансові установи	336
Панкович М.В.	Фінансова стабільність корпорацій: методологія комплексного аналізу та оцінка ризиків для стратегічного розвитку	337
Рубан А.Ю.	Міжнародна співпраця як фактор трансформації фінансової системи України	338
Рубан В.С.	Функціонування інвестиційних фондів нерухомості на фінансовому ринку	340
Сааянц О.О.	Формування інвестиційної політики туристичної компанії в Україні	341
Самсонов В.Ю.	Монетарна політика національного банку України: стратегічні пріоритети та інструменти у 2025 році	342
Скорупська Ю.Ю.	Формування прибутку підприємства на прикладі ПрАТ «МХП»	344
Смаглюк С.С.	Криптовалюта та технологія блокчейн: можливості й ризики для фінансової системи України	345
Соболь М.Р.	Шляхи застосування штучного інтелекту у фінансах	347
Суліна П.В.	Роль SWAP угод у мінімізації валютних та відсоткових ризиків	348
Тараба В.С.	Імплементація PSD2 та впровадження відкритого банкінгу в Україні	350
Трейтяк О.О.	Фінансові аспекти реформування пенсійної системи України: оцінка поточного стану, проблеми та шляхи вирішення	352
Хитрий О.О.	Інвестиційна привабливість підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України	354
Цибальник О.В.	Сучасні виклики управління публічними фінансами в Україні	356
Цюрпіта К. В.	Фінансування "креативної" економіки: проблеми, можливості та державна підтримка	357
Чубін Д.Д.	Вплив побудови фінансового моделювання на діагностику та стабілізацію фінансової стійкості підприємства в умовах війни	359
Шкварун М.В.	Трансформація банківського бізнесу під впливом діджиталізації	360
Шпурик Г.О.	Застосування Big Data у прогнозуванні економічного та фінансового розвитку України	362
Korovin Serhii	Impact of ESG reporting on financial system	363

Секція 8. Менеджмент організацій в умовах викликів мобілізаційної економіки України та глобальних трансформацій

Андрусік К.І.	Трансформація поштової логістики України в умовах війни: виклики та перспективи	365
Багрій Л.О.	Організаційно-економічні механізми комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності	366
Бідій Є.Б.	Формування системи інноваційних методів менеджменту підприємств фармацевтичної галузі в умовах викликів мобілізаційної економіки України	368
Білевич В.Д.	Agile-фреймворки у різних типах проєктів: сутність та порівняльний аналіз	369
Болотов І.О.	Особливості управління інтелектуальним капіталом	370
Боровльова О.Д.	Інноваційні технології розвитку персоналу підприємства у сфері будівництва	371
Бутенко Д.С.	Практики та методики управління трансфером технологій	372
Бутович К.О.	Оцінювання ризиків для бренду роботодавця	374
Ворона О.А.	Напрями вдосконалення політики управління персоналом в умовах організаційних змін	376
Гефко А.В.	Особливості формування і розвитку організаційної культури підприємства в індустрії 5.0	377
Гідько І.В.	Конкурентоспроможність українських підприємств з виробництва металевих виробів в умовах війни	379
Годлевська О.В.	Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану в Україні	381
Григоренко С.Р.	Управління персоналом в умовах сучасних викликів для України	382
Гриценко Е.І.	Сучасні методи розвитку персоналу підприємства	384
Довганич А.А.	Командна робота: студентоцентризований підхід її організації	385
Дорошин О.С.	Специфіка оцінки потенціалу впровадження інновацій малим підприємством	386
Дроб Н.Р.	Систематизація кращих практик профілактики професійного вигорання у провідних міжнародних компаніях	387
Друбський С.О.	Концептуальні основи рефлексивного інструментарію управління командами в організаціях	389
Думнич Р.І.	Рейнтеграція ветеранів як фактор трансформації бізнес-процесів в Україні	390
Зінченко С.О.	Особливості ринку праці в умовах мобілізаційної економіки: виклики, адаптація та практики кращих роботодавців України	391
Зубкова В.І.	Стратегічне управління розвитком підприємств сфери комунальних послуг в умовах війни	393
Калайтан Л.І.	Напрями управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств	395
Каліничук А.І.	Теоретичні та практичні аспекти розвитку креативного лідерства за допомогою мистецтва	396
Квік О.І.	Психодіагностика в системі моніторингу персоналу	397

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ

Болотов Ілля Александрович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент організації і адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Оліх Л.А.

FEATURES OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

The article explores the essence of intellectual capital. In the context of the information society formation and the transition to the sixth technological order, the role of intellectual capital is increasing. Accordingly, the definition of the system of principles for managing intellectual capital becomes relevant.

Ключовим ресурсом економічного розвитку підприємства є інтелектуальний капітал, цінність якого в умовах розвитку науково-технічного прогресу та зростання конкуренції суттєво зростає. Інтелектуальна власність і знання сьогодні все частіше стають основою, стартовим майданчиком для запуску різних інноваційних процесів, важливим інструментом, який забезпечує великим підприємствам технологічне лідерство у пріоритетних секторах економіки. Відповідно використання терміну «інтелектуальний капітал» стало своєрідним відображенням посилення ролі людського знання у створенні доданої вартості капіталу підприємства, адже знання теж є капіталом до того, кому воно належить, і використовується з метою отримання прибутку.

Вперше категорію «інтелектуальний капітал» в науковий вжиток ввів Дж. Гелбрейт ще наприкінці 60-х років XX ст. розуміючи під ним «певну інтелектуальну діяльність» [4, с. 95]. У 90-х роках XX ст. значно зростає зацікавленість науковців до дослідження сутності та складових інтелектуального капіталу. Зокрема під даною дефініцією дослідники розуміли «...сукупність знань всіх працівників підприємства, яка формує для підприємства додаткові конкурентні переваги на ринку товарів або послуг...» [1, с. 108]. Пізніше трактування категорії «інтелектуальний капітал» зазнало деяких змін:

- «знання, яким володіє персонал компанії»;
- «електронна мережа, яка дає можливість підприємству реагувати на зміну ринкової ситуації швидше, ніж конкуренти»;
- «партнерство компанії і її клієнтів, яке зміцнює зв'язки між ними й підвищує лояльність зі сторони споживачів» [1, с. 108].

Сьогодні під інтелектуальним капіталом найчастіше розуміють «...чіткі та комплексні знання, якими володіє підприємство та які можуть бути трансформовані у вартість...» [2, с. 4]. Проте слід відмітити, що серед науковців і досі не сформовано єдиного концепту щодо трактування інтелектуального капіталу. Його сутність розглядається по-різному, залежно від того, який його аспект розглядає дослідник. Наприклад, економісти інтелектуальний капітал визначають як форму капіталізації інтелектуального потенціалу підприємства, у длівовій літературі часто під інтелектуальним капіталом розуміють патенти, процеси, управлінські навички, технології, досвід, зв'язки із споживачами і постачальниками, знання про них. У ТНК інтелектуальний капітал та нематеріальні активи є одним із ключових джерел генерування прибутку й основою вилучення доходу з інноваційної діяльності.

Отже, інтелектуальний капітал – це інтелектуальна здатність ресурсів підприємства формувати його нову вартість, яка представлена людським інтелектом, інтелектуальними продуктами, що виробляються самостійно або залучаються за допомогою інших джерел фінансування та інвестування.

Головна відмінність інтелектуального капіталу від фізичного капіталу полягає у його нематеріальній природі. Наприклад, за рахунок нематеріальності інтелектуального капіталу досить важко підібрати інструменти для його вимірювання, важко обрати одиницю вимірювання, яка могла б об'єктивно, точно і надійно виміряти такі характеристики, як знання, яким володіє персонал підприємства, його досвід, інтуїцію, а тим більше підрахувати чи оцінити сукупність цих факторів. Ще однією відмінністю є те, що інтелектуальний капітал повністю не може перебувати у власності підприємства. Управління інтелектуальним капіталом має на меті розвиток бізнесу та збільшення його вартості, у той час як фінансові активи демонструють результативність діяльності компанії за минулі роки. Крім того, на відміну від фізичного капіталу, який оцінюється фінансово, інтелектуальний капітал оцінюється як вартісно, так і не вартісно.

Сутність управління інтелектуальним капіталом підприємства полягає у правильній організації процесу створення й зміцнення цієї життєво важливої для майбутнього успіху підприємства нематеріальної складової. Концепція управління інтелектуальним капіталом ґрунтується на ідентифікації нематеріальних активів та оцінці їхнього зв'язку з поточною й майбутньою вартістю підприємства. Управління інтелектуальним капіталом – це складний процес, який формує синергетичний ефект створення доданої вартості на основі нематеріальних активів, що приймає різні напрями розвитку; це процес цілеспрямованого впливу на структурні елементи інтелектуального капіталу, коли відбувається створення цінності за рахунок генерації нових знань чи їх накопичення, розвитку інфраструктури та інноваційної моделі, створення сприятливого інвестиційного клімату, зміни способу мислення персоналу, що створює нові конкурентні переваги підприємства на ринку [2, с. 98].

Головною метою управління інтелектуальним капіталом підприємства є створення умов, які сприятимуть зростанню його інноваційної активності. Основне завдання управління інтелектуальним капіталом полягає у забезпеченні організаційних і технологічних переваг над конкурентами і необхідності зростання фінансових результатів через формування та реалізацію знань, технологій, систем, які забезпечують ефективну інноваційну діяльність, адже саме інтелектуальним капіталом визначається вектор оновлення технологій, що в перспективі стають основними конкурентними перевагами підприємства на ринку.

Управління інтелектуальним капіталом за стадіями циклу руху та взаємодії з іншими ресурсами підприємства повинно враховувати вплив факторів його зовнішнього та внутрішнього середовища, що є основою для більш об'єктивної оцінки стану усіх складових компонентів інтелектуального капіталу та створення належних умов для їх формування, ефективного розподілу, використання та розвитку.

Для формування ефективних моделей та організаційних форм управління інтелектуальним капіталом потрібно визначити принципові вимоги, які дозволять підприємству досягти поставлених цілей. Систему принципів управління інтелектуальним капіталом слід створювати на основі загальних принципів формування і розвитку систем управління із включенням головних компонентів інтелектуального капіталу, важливою частиною яких мають стати:

- принцип синергії матеріальних та інтелектуальних ресурсів, що проявляється в процесах формування, розвитку і використання інтелектуального капіталу та надає позитивний вплив на економічні показники й ефективність діяльності підприємства загалом;
- принцип рівноправного доступу всіх елементів системи до об'єктів інтелектуального капіталу, що передбачає забезпечення тісної взаємодії і співробітництва зацікавлених осіб;
- принцип пріоритету стратегічно важливих цілей в управлінні інтелектуальним капіталом, що означає ефективне поєднання процесів формування, розвитку та використання всіх його компонентів [3, с. 185].

Для того, щоб почати ефективно управляти інтелектуальним капіталом, потрібно зрозуміти та визнати, що не всі його складові однакові. Деякі можуть вимагати вкладення коштів, інші – реінвестування, а ще інші можуть не мати цінності взагалі. Управління інтелектуальними активами є життєздатним інструментом управління інтелектуальним капіталом.

Таким чином, інтелектуальний капітал є синергетичним феноменом, який формується не шляхом простого додавання своїх окремих елементів, але як властивість їх взаємодії. До однієї з основних проблем із питань управління інтелектуальним капіталом слід віднести його нематеріальність, адже через те, що він не має фізичної форми, його досить важко оцінити та виміряти за допомогою традиційних фінансових показників. Це ускладнює завдання менеджменту підприємства, який постійно перебуває у пошуку методів ефективного розвитку та моніторингу інтелектуального капіталу.

Іншим викликом із питань управління інтелектуальним капіталом є те, що він часто прив'язаний до окремих ключових співробітників, із звільненням яких підприємство ризикує втратити значну частину своїх нематеріальних активів у формі знань, бази клієнтів і репутації. Це підкреслює важливість розробки стратегій для збереження та передачі знань всередині підприємства. Під управлінням інтелектуальним капіталом слід розуміти процес цілеспрямованого впливу на його структурні елементи, коли відбувається створення цінності за рахунок генерації нових знань чи їх накопичення, розвитку інфраструктурної моделі та інноваційної складової управління, створення сприятливого інвестиційного клімату, зміни способів мислення персоналу і керівництва, що формує нові конкурентні переваги підприємства на ринку.

1. Дерев'яко В. М. Інтелектуальний капітал постіндустріального суспільства: філософський аналіз концептуальних положень. *Київська справа*. 2015. № 4-5 (136). С. 102-113.
2. Держевецька М. А. Системи управління інтелектуальним капіталом машинобудівного підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство*. 2017. № 4-5. С. 97-98.
3. Яворська О. Г. Управління інтелектуальним капіталом підприємств туристичної інфраструктури: теорія, методологія, практика : монографія. О. Г. Яворська. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка». 2020. 338 с.
4. Galbraith J. K. *The New Industrial State*. Boston: Houghton Mifflin, First Edition. Hardcover. Fine/very good. Octavo. 1967. 427 p.

АНОТАЦІЯ

Болотов І. О. Управління інтелектуальним капіталом фармацевтичної компанії. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління інтелектуальним капіталом компанії. Роботу присвячено питанням теоретико-методичних та прикладних аспектів управління інтелектуальним капіталом у фармацевтичній галузі. У роботі обґрунтовано поняття та структуру інтелектуального капіталу, а також виділено концептуальні підходи до його управління. Уточнено особливості управління інтелектуальним капіталом у ТОВ «Новартіс України». Визначено напрями вдосконалення системи управління інтелектуальним капіталом на підприємстві. Запропоновано методiku оцінки ефективності управління інтелектуальним капіталом.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, управління, структура капіталу, оцінка ефективності, фармацевтична компанія, управлінські рішення, нематеріальні активи.

SUMMARY

Bolotov, Iliia. Management of Intellectual Capital of a Pharmaceutical Company. – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Organization and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of thesis is to summarize theoretical principles and develop practical recommendations on the management of intellectual capital in a company. The master's thesis addresses theoretical, methodological and practical issues of

intellectual capital management in the pharmaceutical industry. The thesis provides the definition and structure of intellectual capital, and identifies conceptual approaches to its management. The work suggests specific features of intellectual capital management in “Novartis Ukraine” LLC. The master’s thesis explains directions for improvement of intellectual capital management system at the company. A methodology for assessing the effectiveness of intellectual capital management is proposed.

Keywords: intellectual capital, management, capital structure, effectiveness assessment, pharmaceutical company, managerial decisions, intangible assets.