

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Управлінські інструменти захисту та комерціалізації
інтелектуальних активів організації в умовах інтенсивної конкуренції»**

**Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу 1 групи
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Віктор ЛИТОВЧЕНКО**

**Керівник: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ
Рецензент: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК**

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ТА ЇХ ЗАХИСТ В УМОВАХ ІНТЕНСИВНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	9
1.1. Сутність інтелектуальних активів та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації	9
1.2. Базові моделі комерціалізації інтелектуальної власності та особливості їх застосування	17
1.3. Система управлінських інструментів захисту нематеріальних активів організації	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ АКТИВАМИ, ЇХ ЗАХИСТУ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Фармак» та оцінка його конкурентного середовища	35
2.2. Інтелектуальні активи організації та їх місце в системі управління АТ «Фармак»	57
2.3. Оцінка системи захисту та практики комерціалізації інтелектуальних активів в АТ «Фармак»	62
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАХИСТУ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	70
3.1. Обґрунтування проекту удосконалення системи захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак» в умовах інтенсивної конкуренції	70

3.2. Розробка бюджету проекту застосування управлінських інструментів захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак»	74
3.3. Оцінка ефективності проекту застосування управлінських інструментів захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак»	79
ВИСНОВКИ	87
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

У сучасній економіці інтелектуальні активи дедалі більше визначають рівень конкурентоспроможності компаній, їх інноваційний потенціал, здатність до адаптації та довгострокового розвитку. Особливої ваги це питання набуває для організації фармацевтичної галузі, діяльність яких безпосередньо пов'язана з науковими дослідженнями, розробкою нових продуктів, технологічними рішеннями, регуляторними процедурами та формуванням стійких ринкових позицій. У таких умовах інтелектуальні активи слід розглядати не лише як результат інтелектуальної діяльності, а як важливий ресурс, що потребує системного управління, належного захисту та ефективної комерціалізації.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах посилення конкуренції, прискорення інноваційних процесів, цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища компанії змушені шукати нові джерела підтримання та зміцнення своїх конкурентних переваг. Одним із таких джерел виступають саме інтелектуальні активи, які формують основу створення нових знань, технологій, продуктів, брендів і ділової репутації. Водночас на практиці ефективність їх використання значною мірою залежить не лише від наявності відповідних об'єктів, а й від якості управлінських рішень щодо їх ідентифікації, правового оформлення, збереження, обліку, захисту та подальшого використання в господарській діяльності.

Особливого значення ця проблематика набуває для фармацевтичних організацій, оскільки саме в цій сфері інтелектуальні активи безпосередньо пов'язані з результатами досліджень і розробок, технологічними процесами, патентною діяльністю, регуляторною відповідністю та ринковим просуванням продукції. За відсутності належного захисту організація ризикує втратити частину своєї унікальності, конкурентних переваг і майбутнього економічного ефекту, а за недостатньо розвинених механізмів комерціалізації навіть цінні результати інтелектуальної діяльності можуть не забезпечити очікуваної віддачі.

Саме тому дослідження управлінських інструментів захисту та комерціалізації інтелектуальних активів є не лише актуальним науковим завданням, а й важливою практичною передумовою підвищення ефективності функціонування сучасної організації.

Проблематика управління інтелектуальними активами, їх правового захисту та комерціалізації перебуває в центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Окремі аспекти цієї теми висвітлено у працях Братусь Г., Васильєв О.В., Єременко А.В., Жарінова А.Г., Кірін Р.С., Кармазін М.О., Коваль І.Ф., Коросташова І.М., Партин Г.О., Савченко О., Череп О.Г., Balym O., Thompson M.J., Bader M.A., Gassmann O. Та ін., присвячених інтелектуальній власності, інноваційному розвитку, управлінню нематеріальними ресурсами, патентному захисту, трансферу технологій та комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання формування цілісного управлінського підходу до одночасного захисту і комерційного використання інтелектуальних активів організації залишається недостатньо розробленим, особливо з урахуванням галузевої специфіки фармацевтичних організації та сучасних умов господарювання в Україні.

Практична значущість теми посилюється тим, що АТ «Фармак» є одним із провідних представників фармацевтичного сектору, діяльність якого безпосередньо пов'язана з формуванням, накопиченням, захистом і використанням інтелектуальних активів. Це обумовлює необхідність не лише аналізу наявного стану управління такими активами, а й розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення. Саме тому тема бакалаврської роботи є актуальною як у науковому, так і в прикладному аспекті.

Метою бакалаврської роботи є систематизація теоретичних положень і розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських інструментів захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак» в умовах інтенсивної конкуренції.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- визначити сутність інтелектуальних активів та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації;
- проаналізувати базові моделі комерціалізації інтелектуальної власності та особливості їх застосування;
- проаналізувати систему управлінських інструментів захисту нематеріальних активів організації;
- здійснити організаційно-економічну характеристику АТ «Фармак»;
- визначити інтелектуальні активи організації та їх місце в системі управління АТ «Фармак»;
- оцінити систему захисту та практики комерціалізації інтелектуальних активів в АТ «Фармак»;
- обґрунтувати проєкт удосконалення системи захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак» в умовах інтенсивної конкуренції;
- розробити бюджет проєкту застосування управлінських інструментів захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак»;
- виконати оцінку ефективності проєкту застосування управлінських інструментів захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак».

Об'єктом дослідження є процес управління захистом і комерціалізацією інтелектуальних активів організації в умовах інтенсивної конкуренції.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних засад застосування управлінських інструментів захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак».

Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили послідовне розкриття поставленої теми. Для дослідження теоретичних засад сутності інтелектуальних активів, їх захисту та комерціалізації використано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, порівняння, узагальнення та систематизації. У процесі оцінювання діяльності організації застосовано методи економічного, фінансового та коефіцієнтного аналізу, а також методи структурного і динамічного аналізу, що дозволило визначити тенденції розвитку організації та її можливості щодо вдосконалення

управління інтелектуальними активами. Для обґрунтування запропонованого проєкту та оцінки його ефективності використано елементи проєктного підходу, методи економічного обґрунтування, прогнозування, дисконтування грошових потоків та інтерпретації результатів інвестиційного аналізу.

Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові джерела, навчальні та методичні матеріали, офіційна фінансова звітність АТ «Фармак», а також відкриті інформаційні матеріали, що стосуються діяльності організації та особливостей управління інтелектуальними активами.

Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження були представлені на Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Трансформація соціально-політичного та правового життя України у післявоєнний період» (м. Одеса, 23 квітня 2026 р.).

При написанні бакалаврської роботи для пошуку та систематизації джерел інформації застосовувалися інструменти штучного інтелекту Perplexity AI та Gemini. Отримані дані перевірялися за першоджерелами. Усі аналітичні висновки сформульовані автором самостійно.

Структура бакалаврської роботи зумовлена її метою, завданнями та логікою дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ТА ЇХ ЗАХИСТ В УМОВАХ ІНТЕНСИВНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Сутність інтелектуальних активів та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації

У сучасних умовах розвитку економіки знань, цифрової трансформації бізнесу та посилення глобальної конкуренції визначальним ресурсом організації дедалі частіше стають не стільки матеріальні засоби виробництва, скільки знання, інформація, компетентності персоналу, результати творчої діяльності та організаційні напрацювання, які формують інтелектуальну основу функціонування організації. Саме тому в науковій літературі інтелектуальні активи розглядаються як один із ключових чинників стратегічного розвитку, інноваційної активності та довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Зміна пріоритетів у бік нематеріальних джерел вартості зумовлена тим, що традиційні фактори виробництва вже не гарантують стійких переваг на ринку, тоді як унікальні знання, технологічні розробки, брендовий капітал і ділова репутація здатні забезпечувати триваліший і складніший для копіювання ефект [9].

Поняття інтелектуальних активів є багатовимірним і вимагає розгляду через категорії інтелектуального капіталу, нематеріальних активів та інтелектуальної власності, які є близькими, але не тотожними за змістом. У наукових працях підкреслюється, що інтелектуальний капітал є ширшою економічною категорією, оскільки охоплює не лише об'єкти, які можуть бути поставлені на баланс або юридично оформлені як права інтелектуальної власності, а й знання працівників, досвід, творчі здібності, ділові зв'язки, організаційну культуру та інші ресурси, які мають здатність створювати нову вартість. Нематеріальні активи, своєю чергою, зазвичай становлять формалізовану частину інтелектуального

потенціалу організації, яка може бути ідентифікована, оцінена та відображена в обліку за наявності відповідних ознак і правових підстав. Інтелектуальна власність виступає ще вужчою категорією, оскільки стосується насамперед прав на результати інтелектуальної, творчої та науково-технічної діяльності, які підлягають правовій охороні та можуть бути використані в господарському обороті [8-11].

З огляду на це інтелектуальні активи доцільно визначати як сукупність знань, компетентностей, творчих здібностей, організаційних рішень, інформаційних ресурсів, технологічних напрацювань, об'єктів інтелектуальної власності, ділової репутації та ринкових зв'язків, які мають економічну цінність і здатні забезпечувати отримання вигід у процесі функціонування організації. Таке трактування є важливим, оскільки воно дозволяє розглядати інтелектуальні активи не як абстрактну сукупність знань, а як реальний ресурс, що залучається до створення продукту, формування ринкової вартості та підвищення результативності управління. Отже, сутність інтелектуальних активів полягає в їх здатності трансформувати нематеріальний потенціал організації у конкретний економічний результат, який проявляється у прибутку, інноваціях, зростанні ринкової частки, зміцненні бренду та посиленні адаптивності організації [47].

Особливістю інтелектуальних активів є те, що вони не завжди мають матеріальну форму, однак їхній вплив на результати діяльності організації може бути більш суттєвим, ніж вплив традиційних матеріальних ресурсів. На відміну від основних засобів або сировини, інтелектуальні активи ґрунтуються на знаннях і здатності персоналу до їх продукування, збереження, передавання та практичного використання. Саме ця специфіка зумовлює складність їх вимірювання, управління та відтворення, але водночас робить їх стратегічно важливими для організацій, які функціонують у мінливому конкурентному середовищі [8; 51].

У наукових джерелах не існує абсолютно єдиного підходу до визначення інтелектуального капіталу, однак більшість авторів погоджується, що він охоплює сукупність інтелектуальних ресурсів, які за умови ефективного використання

створюють нову вартість і формують довгострокові конкурентні переваги. Водночас принципово важливо, що знання самі по собі ще не є капіталом, якщо вони не інтегровані у господарські процеси та не приносять економічного чи соціального ефекту. Тому інтелектуальні активи слід розглядати не лише як наявний потенціал, а як ресурси, що мають бути залучені до системи управління, інноваційної діяльності, маркетингу, комунікацій і виробництва [8; 9].

У структурі інтелектуальних активів найбільш поширеним у науковій літературі є поділ на людський, структурний і споживчий, або реляційний, капітал. Такий підхід дає змогу системно охарактеризувати джерела створення інтелектуальної цінності в межах організації та пояснити механізм її впливу на конкурентоспроможність. Окремі дослідники також виокремлюють соціальний капітал як складову системи інтелектуального капіталу, акцентуючи увагу на важливості довіри, норм взаємодії та якості внутрішньоорганізаційних і зовнішніх комунікацій [41].

Людський капітал становить центральну частину інтелектуальних активів, оскільки саме працівники є носіями знань, досвіду, професійних компетентностей, творчих здібностей і навичок прийняття рішень. До людського капіталу належать не лише формальна освіта чи кваліфікація персоналу, а й практичний досвід, здатність до навчання, адаптивність, інноваційне мислення, креативність, ініціативність і готовність до змін. На відміну від інших елементів інтелектуального капіталу, людський капітал не може повністю належати організації як майно, адже він нерозривно пов'язаний із конкретними людьми. Проте саме від рівня його розвитку залежать здатність організації створювати нові продукти, удосконалювати процеси, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та генерувати нові управлінські рішення [42].

Людський капітал має особливе значення для конкурентоспроможності організації, оскільки у сучасній економіці інновації здебільшого виникають як результат інтелектуальної праці, творчого пошуку та професійної взаємодії фахівців. Якщо організація володіє висококваліфікованим персоналом, здатним накопичувати й застосовувати знання, вона отримує передумови для створення

унікальних рішень, які важко відтворити конкурентам. Саме тому інвестиції у розвиток персоналу, навчання, підвищення кваліфікації та стимулювання творчої активності є не лише кадровою функцією, а й стратегічним інструментом зміцнення ринкових позицій організації [41].

Другою важливою складовою інтелектуальних активів є структурний капітал, який відображає здатність організації закріплювати знання у власній внутрішній системі. До нього належать внутрішні стандарти, регламенти, корпоративні бази знань, інформаційні системи, патенти, програмні продукти, технологічні процедури, методики, організаційна структура, управлінські алгоритми та інші елементи, які зберігаються в межах організації незалежно від зміни персоналу. Якщо людський капітал є носієм знань, то структурний капітал виступає формою їх організаційного закріплення та масштабування. Саме він дає змогу перетворити індивідуальні компетентності окремих працівників на системну перевагу організації в цілому [47].

Висока роль структурного капіталу пояснюється тим, що без відповідних внутрішніх механізмів навіть значний інтелектуальний потенціал персоналу може залишатися фрагментарним і не давати максимального ефекту. Якщо знання не закріплені у процедурах, технологіях, базах даних і корпоративних практиках, організація втрачає значну частину своїх переваг разом із відтоком працівників або зміною ринкової ситуації. Отже, структурний капітал забезпечує сталість, відтворюваність та інституціоналізацію інтелектуальних ресурсів, а це безпосередньо впливає на ефективність управління і стабільність конкурентних позицій [44; 51].

Третьою складовою є споживчий або реляційний капітал, який формується через систему зовнішніх відносин організації з клієнтами, партнерами, постачальниками, інвесторами, державними інституціями та іншими стейкхолдерами. Його зміст охоплює ділову репутацію, впізнаваність бренду, рівень довіри з боку ринку, сталі канали комунікації, лояльність споживачів і якість партнерської взаємодії. Саме через реляційний капітал інтелектуальні ресурси організації набувають зовнішнього ринкового виміру, адже навіть

найкращі знання чи технології не забезпечують повною мірою переваг без налагодженого доступу до споживача та позитивного сприйняття з боку зовнішнього середовища [9].

Значення реляційного капіталу для конкурентоспроможності полягає в тому, що він забезпечує стійкість ринкових позицій і знижує вразливість організації до дій конкурентів. Організація, яка має сильний бренд, стабільну клієнтську базу, довготривалі партнерські зв'язки та позитивну ділову репутацію, отримує додаткові переваги у вигляді повторних продажів, вищого рівня довіри, легшого просування інноваційних продуктів і кращих можливостей для масштабування діяльності. Таким чином, реляційний капітал не лише доповнює людський і структурний, а й виступає механізмом комерціалізації внутрішнього інтелектуального потенціалу організації.

У межах характеристики сутності інтелектуальних активів важливо також звернути увагу на їх ключові ознаки. Насамперед вони мають нематеріальний характер, тобто їх цінність не визначається фізичною формою, а залежить від змісту, корисності, унікальності та можливості практичного застосування. Крім того, для інтелектуальних активів властива складність точного оцінювання, оскільки значна частина їх вартості формується під впливом якісних параметрів, зокрема рівня новизни, репутаційного ефекту, ступеня правового захисту та ринкової значущості [41].

Ще однією важливою ознакою є невідчужуваність окремих елементів інтелектуального ресурсу від їх носія, передусім у випадку знань, навичок і компетентностей персоналу. Наведене означає, що організація не може повністю контролювати людський капітал так само, як вона контролює матеріальні активи. Саме з цієї причини система мотивації, корпоративна культура, можливості професійного розвитку та умови реалізації творчого потенціалу набувають вирішального значення для збереження інтелектуальних активів у межах організації. Водночас частина інтелектуальних активів піддається формалізації та може бути об'єктом правової охорони, зокрема винаходи, корисні моделі,

торговельні марки, комп'ютерні програми, комерційні найменування та інші результати інтелектуальної діяльності.

Інтелектуальні активи також характеризуються високою мобільністю та схильністю до швидкого морального старіння. У мінливому технологічному середовищі знання, які ще вчора були джерелом переваги, можуть втрачати актуальність під впливом нових технологій, змін попиту, дій конкурентів або регуляторних змін. Тобто, інтелектуальні активи потребують постійного оновлення, розвитку та адаптації, інакше вони перестають виконувати функцію стратегічного ресурсу. На відміну від багатьох матеріальних активів, які з часом зношуються фізично, інтелектуальні активи можуть втрачати вартість через інформаційне старіння, невикористання або недостатній рівень комерціалізації [41; 52].

Суттєвим аспектом є й те, що інтелектуальні активи можуть створювати ефект зростаючої віддачі. На відміну від матеріальних ресурсів, знання та інформація у процесі використання не зникають, а можуть поширюватися, накопичуватися, удосконалюватися та генерувати нові знання. Саме тому організація, яка навчається, здатна значно швидше посилювати свої ринкові позиції, ніж організація, що спирається переважно на матеріальну базу. У цьому проявляється стратегічна природа інтелектуальних активів: вони не лише забезпечують поточну ефективність, а й створюють основу для майбутнього розвитку.

Роль інтелектуальних активів у забезпеченні конкурентоспроможності організації є багатогранною та проявляється на всіх рівнях її функціонування. Передусім вони є базою для формування інноваційного потенціалу організації, оскільки саме завдяки знанням, компетентностям, технологіям і результатам інтелектуальної діяльності організація може створювати нові продукти, послуги, бізнес-моделі та управлінські рішення. Конкурентоспроможність у такому разі спирається не лише на ціну чи доступ до ресурсів, а на здатність організації бути швидшим, гнучкішим, технологічно досконалішим і ближчим до споживача.

Інтелектуальні активи визначають також якість управлінських рішень, оскільки ефективне управління сучасною організацією неможливе без використання інформації, аналітики, професійних знань і організаційної пам'яті. Наявність структурованих баз знань, дієвих процедур, цифрових систем та накопиченого досвіду підвищує швидкість прийняття рішень і зменшує ризик управлінських помилок. Завдяки цьому організація отримує можливість точніше реагувати на сигнали ринку, раціональніше розподіляти ресурси та краще координувати діяльність своїх підрозділів [8].

Ще один вимір впливу інтелектуальних активів на конкурентоспроможність пов'язаний із можливістю формування унікальної ціннісної пропозиції. Якщо організація володіє оригінальними технологіями, знаннями про споживачів, сильним брендом або захищеними об'єктами інтелектуальної власності, вона може запропонувати ринку продукт чи послугу, які відрізняються від конкурентних аналогів за якістю, функціональністю, іміджем або споживчим досвідом. Саме унікальність є фундаментом стійкої конкурентної переваги, оскільки вона ускладнює копіювання бізнес-моделі та знижує загрозу прямого конкурентного тиску [9].

Науковці також підкреслюють, що інтелектуальна власність як складова інтелектуальних активів має безпосередній вплив на рівень конкурентоспроможності організації. Об'єкти інтелектуальної власності можуть використовуватися у виробничій, маркетинговій, інвестиційній та комунікаційній діяльності, забезпечуючи правовий захист інновацій, диференціацію продукції та розширення ринкових можливостей. Наявність патентів, авторських прав, торговельних марок і ліцензій не лише підвищує вартість організації, а й дозволяє отримувати додаткові доходи через комерціалізацію результатів інтелектуальної діяльності. У цьому контексті правова охорона інтелектуальних активів виступає важливим елементом стратегії утримання конкурентних переваг [5].

Важливим є і взаємозв'язок інтелектуальних активів із ринковою вартістю організації. У сучасній економіці значна частина капіталізації організацій формується саме за рахунок нематеріальних чинників, серед яких знання, бренд,

репутація, клієнтські відносини, програмні рішення та інші результати інтелектуальної діяльності посідають провідне місце. Це свідчить про те, що інтелектуальні активи виступають не лише засобом забезпечення поточної ефективності, а й джерелом зростання вартості бізнесу в довгостроковій перспективі [9].

Інтелектуальні активи відіграють особливу роль у підвищенні адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Організація, яка системно накопичує знання, аналізує досвід, розвиває персонал і підтримує ефективні канали внутрішньої та зовнішньої комунікації, має вищу здатність до швидкого реагування на технологічні, економічні та ринкові зміни. Адаптивність у цьому випадку є одним із проявів конкурентоспроможності, оскільки вона дозволяє організації не лише утримувати позиції, а й використовувати зміни середовища як можливість для зростання [29].

Потрібно враховувати, що сам факт наявності інтелектуальних активів ще не гарантує досягнення високих результатів. Їхній позитивний вплив проявляється лише за умови належного управління, яке охоплює виявлення, оцінювання, розвиток, захист, збереження та комерціалізацію відповідних ресурсів. Якщо в організації відсутня цілісна система управління знаннями, не сформована культура обміну досвідом або не забезпечений правовий захист результатів інтелектуальної діяльності, значна частина інтелектуального потенціалу може залишатися нереалізованою.

У цьому зв'язку управління інтелектуальними активами слід розглядати як стратегічну функцію, а не як допоміжний напрям діяльності. Воно передбачає формування сприятливого середовища для розвитку людського капіталу, створення механізмів закріплення знань у структурному капіталі, підтримання довготривалих відносин із клієнтами та партнерами, а також правове оформлення результатів інтелектуальної діяльності. Такий підхід дозволяє не лише накопичувати інтелектуальні ресурси, а й перетворювати їх на фактор стабільного економічного зростання [41].

Для сучасних організацій особливо актуальним є розуміння того, що конкурентоспроможність дедалі менше визначається обсягом фізичних ресурсів і дедалі більше залежить від здатності створювати, інтегрувати та використовувати знання. У цьому аспекті інтелектуальні активи є основою переходу від ресурсної моделі господарювання до моделі, побудованої на інноваціях, гнучкому управлінні та створенні високої доданої вартості. Саме тому організації, що інвестують у людський розвиток, цифрову інфраструктуру, організаційне навчання, інтелектуальну власність і ринкову репутацію, мають більше шансів сформувати стійкі переваги у довгостроковому періоді [8; 9].

Таким чином, інтелектуальні активи є складною багатокомпонентною системою, яка охоплює людський, структурний і реляційний потенціал організації, а також формалізовані й неформалізовані результати інтелектуальної діяльності. Їхня сутність полягає у здатності перетворювати знання, компетентності, інформацію та творчі результати на економічну цінність, інновації, ринкову стійкість і довгострокову конкурентну перевагу. Відповідно, у системі стратегічного управління сучасною організацією інтелектуальні активи мають розглядатися як один із найважливіших ресурсів розвитку, ефективного використання якого значною мірою визначає позиції організації у конкурентному середовищі.

1.2. Базові моделі комерціалізації інтелектуальної власності та особливості їх застосування

Комерціалізація інтелектуальної власності є ключовою передумовою перетворення результатів інтелектуальної діяльності на економічний результат, оскільки саме в межах цього процесу права на об'єкти інтелектуальної власності залучаються до господарського обороту, стають джерелом доходу та починають виконувати функцію реального ринкового активу. У наукових і навчально-

методичних джерелах комерціалізація трактується як взаємовигідні дії учасників процесу перетворення результатів інтелектуальної праці у ринковий товар або як процес залучення таких результатів до економічного обороту з метою отримання прибутку. Наведене означає, що сама наявність об'єкта інтелектуальної власності ще не створює економічного ефекту, якщо він не впроваджений у виробництво, не переданий іншому суб'єкту на договірних засадах або не використаний як інструмент капіталізації бізнесу [46].

У сучасній економіці знань комерціалізація інтелектуальної власності має не лише мікроекономічне, а й макроекономічне значення, оскільки від ефективності залучення результатів інтелектуальної діяльності до господарського обігу залежать інноваційна активність організацій, технологічне оновлення виробництва та загальна конкурентоспроможність національної економіки. В дослідженнях наголошується, що для побудови інноваційної моделі економіки необхідним є вдосконалення механізмів передачі та використання прав інтелектуальної власності, а також формування таких бізнес-моделей, які дозволяють швидко трансформувати знання у високотехнологічну продукцію чи послуги. Відповідно, комерціалізація інтелектуальної власності повинна розглядатися як складова стратегії розвитку організації, а не лише як окрема юридична чи фінансова операція [32].

У вітчизняній літературі найчастіше виділяють три базові способи комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності: використання у власному виробництві, внесення прав до статутного капіталу організації та передача або продаж прав іншим особам. Водночас більш деталізований підхід дозволяє розглядати всередині цих способів окремі моделі, які відрізняються за рівнем контролю правовласника над об'єктом, характером доходу, ступенем ризику, масштабом залучення партнерів і тривалістю економічного ефекту. Саме тому для потреб дослідження доцільно аналізувати не лише загальні способи, а саме базові моделі комерціалізації інтелектуальної власності, серед яких найважливішими є внутрішнє використання об'єкта у власній діяльності, ліцензування, повне відчуження майнових прав, внесення прав до статутного

капіталу та франчайзинг як спеціалізована модель передачі комплексу прав і ділового досвіду [30].

З теоретичного погляду ці моделі доцільно групувати також за ознакою прямої та непрямой комерціалізації. Пряма комерціалізація передбачає продаж прав на об'єкт інтелектуальної власності як самостійний інноваційний товар, тоді як непряма комерціалізація пов'язана з продажем інноваційної продукції, у вартості якої закладено використаний об'єкт інтелектуальної власності. Такий підхід є важливим для розуміння того, що економічна віддача від інтелектуальної власності може виникати або через безпосередній обіг прав, або через виробництво товарів і послуг, заснованих на цих правах.

Модель використання об'єкта інтелектуальної власності у власному виробництві вважається однією з найбільш вигідних з погляду потенційного прибутку, оскільки весь дохід від реалізації інноваційного продукту залишається у правовласника. Її сутність полягає в тому, що організація самостійно впроваджує винахід, технологію, програмне рішення, знак для товарів і послуг або інший результат інтелектуальної діяльності у власні бізнес-процеси, використовуючи його як основу для виробництва продукції, надання послуг чи побудови унікальної ринкової пропозиції. Перевага цієї моделі полягає у збереженні повного контролю над інтелектуальним активом, можливості максимізувати прибуток і сформувати довгострокову конкурентну перевагу, однак її реалізація потребує значних стартових витрат на доведення розробки до практичного застосування, організацію виробництва та просування результату на ринок [23].

Ліцензування є однією з найпоширеніших моделей комерціалізації інтелектуальної власності, за якої правовласник не відчужує об'єкт повністю, а надає іншій стороні дозвіл на його використання в обумовлених межах, на певній території та протягом визначеного строку. У навчально-методичних джерелах зазначено, що власник прав може передавати право користування практично будь-яким об'єктом інтелектуальної власності, якщо не має наміру або можливості самостійно використовувати його у господарській діяльності.

Перевага ліцензування полягає в отриманні доходу без необхідності нести повний обсяг витрат на виробництво та освоєння ринку, а також у можливості масштабувати використання технології чи бренду через декілька ліцензіатів залежно від типу ліцензії. Водночас така модель потребує чіткої договірної регламентації, належного правового захисту та контролю за умовами використання об'єкта, інакше існує ризик знецінення прав або втрати частини потенційної вигоди [21].

Особливе значення у ліцензійній моделі має вид ліцензії, оскільки саме він визначає обсяг повноважень сторін і межі збереження контролю правовласника. За Цивільним кодексом України розрізняють виключну, одиничну та невиключну ліцензії, що відрізняються за ступенем ексклюзивності права користування та можливістю правовласника видавати аналогічні дозволи іншим особам. Крім того, ліцензійні договори передбачають різні форми винагороди, серед яких найчастіше застосовуються роялті, паушальний або комбінований платіж, що дозволяє гнучко пов'язувати дохід правовласника з фактичними результатами використання об'єкта [21].

Модель повного відчуження майнових прав передбачає продаж об'єкта інтелектуальної власності іншій особі з переходом до неї всього комплексу майнових прав. У цьому випадку первинний правовласник отримує одноразовий дохід, але втрачає можливість надалі контролювати використання об'єкта та одержувати доходи від його подальшої експлуатації. Така модель є доцільною в ситуаціях, коли власник не має ресурсів для самостійного впровадження розробки, не бажає брати на себе комерційні ризики або орієнтується на швидке повернення інвестицій. Разом із тим повне відчуження майнових прав є найбільш радикальною формою комерціалізації, оскільки після укладення відповідного договору об'єкт фактично виходить із системи активів попереднього власника.

Внесення прав на об'єкти інтелектуальної власності до статутного капіталу організації є моделлю, за якої інтелектуальна власність використовується не як товар у традиційному розумінні, а як внесок до бізнесу, що забезпечує право на участь у прибутках, управлінні та подальшому розвитку організації. Така форма

дозволяє сформувати статутний капітал без значного відволікання грошових ресурсів, полегшує доступ до кредитів та інвестицій, а також створює передумови для капіталізації інтелектуального активу в межах корпоративної структури. Для автора або правовласника ця модель є привабливою тим, що дає змогу зберегти економічний інтерес до майбутніх результатів комерційного використання об'єкта та інтегрувати інтелектуальну власність у механізм довгострокового розвитку організації.

Франчайзинг, який у вітчизняному правовому полі пов'язується з договором комерційної концесії, є більш комплексною моделлю комерціалізації, ніж звичайне ліцензування. За інформацією Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій, франчайзинг являє собою бізнес-модель, у межах якої франчайзер платно передає франчайзі права на об'єкти інтелектуальної власності, комерційну інформацію, ноу-хау, знаки для товарів і послуг, фірмове найменування, а також комерційний досвід і ділову репутацію для використання у підприємницькій діяльності. Відповідно, франчайзинг охоплює не лише передачу прав на окремий об'єкт, а й трансфер відпрацьованої бізнес-системи, що знижує ринкові ризики для користувача та дозволяє правовласнику масштабувати власну модель бізнесу. Перевагами цієї моделі є швидке розширення мережі, зміцнення бренду й поширення стандартизованих практик, тоді як її обмеженнями виступають висока залежність від сили бренду, необхідність постійного контролю якості та потреба в належній правовій охороні ключових об'єктів інтелектуальної власності [15; 21].

Узагальнення наведених підходів (табл. 1.1) дає підстави стверджувати, що вибір моделі комерціалізації інтелектуальної власності залежить від стратегічних цілей організації, характеру об'єкта права, наявних фінансових ресурсів, бажаного рівня контролю над активом і горизонту отримання доходу. Якщо організація прагне зберегти повний контроль і готове інвестувати у виробництво та маркетинг, найбільш доцільною є модель власного використання.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика базових моделей комерціалізації інтелектуальної власності

Модель	Сутність моделі	Рівень контролю правовласника	Основні джерела доходу	Переваги	Обмеження та ризики	Доцільність застосування
Використання у власному виробництві	Організація самостійно впроваджує об'єкт ІВ у виробництво товарів, послуг або внутрішні бізнес-процеси.	Максимальний, оскільки правовласник зберігає повний контроль над об'єктом і результатами його використання.	Прибуток від реалізації інноваційної продукції або послуг, створених на основі об'єкта ІВ.	Увесь прибуток залишається у правовласника; формується довгострокова конкурентна перевага; зберігається повний контроль над технологією чи брендом.	Значні стартові витрати, потреба у виробничих, маркетингових і фінансових ресурсах, високі ризики виведення інновації на ринок.	Доцільна для організацій, які мають ресурси для самостійного освоєння ринку та орієнтуються на довгострокове стратегічне зростання.
Ліцензування	Правовласник передає іншій особі право користування об'єктом ІВ у встановлених межах, на певній території та на визначений строк.	Середній або високий, залежно від виду ліцензії та умов договору.	Роялті, паушальні або комбіновані платежі за використання об'єкта ІВ.	Дає змогу отримувати дохід без повного відчуження прав; знижує витрати на виробництво і вихід на ринок; дозволяє масштабувати використання технології чи бренду.	Потребує сильного правового захисту, ретельного договору та контролю використання; частина потенційного прибутку переходить до ліцензіата.	Доцільне, коли власник не має можливості самостійно використовувати об'єкт або прагне швидко розширити географію його застосування.

Продовження табл. 1.1

Повне відчуження майнових	Майнові права на об'єкт ІВ повністю передаються новому правовласнику за договором відчуження або купівлі-продажу.	Мінімальний або відсутній після завершення передачі прав.	Одноразовий дохід від продажу прав.	Швидка монетизація об'єкта; зниження ризиків, пов'язаних із самотійним впровадженням; можливість повернення інвестицій у короткий строк.	Втрата контролю над об'єктом і майбутніми доходами; неможливість подальшого стратегічного використання проданого активу.	Доцільне за дефіциту ресурсів, високої невизначеності або відсутності наміру самотійно розвивати розробку.
Внесення прав до статутного	Права на об'єкт ІВ використовуються як внесок до статутного капіталу організацій замість грошових чи матеріальних активів.	Спільний або опосередкований, оскільки контроль реалізується через корпоративні права та участь в управлінні.	Дивіденди, приріст вартості бізнесу, участь у розподілі прибутку та корпоративному управлінні.	Дозволяє капіталізувати ІВ без відволікання значних коштів; полегшує залучення інвестицій; дає можливість правовласнику стати співзасновником бізнесу.	Потребує належної оцінки прав, узгодження між засновниками та залежить від ефективності самої організації.	Доцільне при створенні стартапів, спільних організацій і структур, де ІВ є базовим ресурсом формування бізнес-моделі.

Продовження табл. 1.1

Франчайзинг / комерційна	Франчайзер передає франчайзі комплекс прав на об'єкти ІВ, ноу-хау, комерційну інформацію, бренд, ділову репутацію та бізнес-досвід.	Високий, але опосередкований, оскільки правовласник контролює стандарти використання бренду та якість товарів чи послуг.	Початкові внески, роялті, інші регулярні платежі в межах франчайзингових відносин.	Швидке масштабування бізнесу, посилення бренду, стандартизація діяльності мережі, зниження ринкових ризиків для франчайзі.	Високі вимоги до правової охорони бренду та ноу-хау, потреба у постійному контролі якості, залежність мережі від репутації правовласника.	Доцільний для організацій із сильним брендом і відпрацьованою бізнес-моделлю, придатною до тиражування на різних ринках.
--------------------------	---	--	--	--	---	--

Джерело: складено автором на основі [14; 19-21; 23; 26; 30; 31]

Якщо ж пріоритетом виступає розширення масштабів застосування об'єкта за менших капітальних витрат, більш ефективними можуть бути ліцензування або франчайзинг. У разі потреби швидкої монетизації об'єкта або реструктуризації активів логічним може бути повне відчуження прав, тоді як для створення нових підприємницьких структур або залучення партнерів особливої ваги набуває внесення прав до статутного капіталу.

Порівняння базових моделей показує, що вони відрізняються насамперед за співвідношенням між контролем над об'єктом інтелектуальної власності та швидкістю монетизації цього об'єкта. Чим більший контроль прагне зберегти правовласник, тим вищими, як правило, є його витрати та відповідальність за організацію виробництва, маркетинг і просування продукту. Натомість моделі, орієнтовані на передачу прав іншим суб'єктам, дозволяють швидше отримати дохід або розширити масштаби використання об'єкта, але передбачають часткову чи повну втрату контролю над ним [31].

З практичної точки зору вибір моделі комерціалізації має спиратися на оцінку не лише самого об'єкта інтелектуальної власності, а й стадії його життєвого циклу, стану ринку, готовності технології до впровадження, обсягу необхідних інвестицій і компетентностей учасників процесу. У дослідженнях підкреслюється, що результативність комерціалізації значною мірою залежить від стратегічних ресурсів усіх учасників, зокрема від їхніх компетенцій, можливостей і здібностей до ринкового просування інтелектуального продукту. Це означає, що одна й та сама модель може бути успішною для однієї організації та неефективною для іншої, якщо відрізняються ресурсні умови, управлінська спроможність або ринкові цілі [30].

Для організацій, що орієнтуються на довгострокову конкурентоспроможність, найбільш стратегічними є моделі, які дозволяють не лише отримати разовий дохід, а й закріпити інтелектуальну власність у системі розвитку бізнесу. Саме тому внутрішнє використання, ліцензування та франчайзинг у багатьох випадках мають вищу стратегічну цінність, ніж простий продаж прав, оскільки вони створюють передумови для багаторазового

відтворення економічного ефекту. Водночас модель повного відчуження також зберігає практичне значення, особливо коли йдеться про обмежені ресурси правовласника, високу ризикованість інноваційного проєкту або потребу швидко мобілізувати капітал.

Отже, в умовах інтенсивної конкуренції вибір моделі комерціалізації інтелектуальної власності має здійснюватися з урахуванням сукупності стратегічних і ринкових критеріїв, серед яких ключовими є швидкість виведення результату інтелектуальної діяльності на ринок, рівень контролю правовласника над об'єктом, ризик його копіювання або втрати унікальності, потреба у фінансових ресурсах для впровадження, можливість масштабування комерційного використання, тривалість збереження конкурентних переваг і очікуваний економічний ефект. Високий рівень конкурентного тиску зумовлює необхідність обирати такі моделі, які не лише забезпечують отримання доходу, а й дозволяють організації оперативно закріпити ринкові позиції, захистити власні інноваційні розробки та мінімізувати загрозу швидкого відтворення з боку конкурентів. Саме тому за умов інтенсивної конкуренції найбільш доцільною є та модель комерціалізації, яка забезпечує оптимальне поєднання комерційної вигоди, правового захисту, управлінської керованості та здатності організації трансформувати інтелектуальні активи у стійкі конкурентні переваги.

1.3. Система управлінських інструментів захисту нематеріальних активів організації

Інтелектуальні активи організації охоплюють широку сукупність ресурсів, пов'язаних зі знаннями, досвідом, результатами інтелектуальної діяльності, діловою репутацією та організаційними напрацюваннями, що формують основу її конкурентних переваг. Водночас у практиці управління особливого значення набуває та частина інтелектуальних активів, яка може бути ідентифікована, правово

закріплена, оцінена та використана в господарській діяльності організації. Саме такою складовою виступають нематеріальні активи, через які інтелектуальний потенціал організації набуває конкретної економічної форми та стає об'єктом захисту, обліку, управління і комерціалізації. Тому дослідження управлінських інструментів захисту інтелектуальних активів доцільно поглибити через розгляд нематеріальних активів як найбільш формалізованого і практично значущого елементу цієї системи.

У сучасних умовах господарювання нематеріальні активи дедалі частіше виступають не лише елементом ресурсного потенціалу організації, а й одним із ключових джерел її ринкової вартості, інноваційної спроможності та конкурентних переваг, тому питання їхнього захисту набуває стратегічного значення для організації. Водночас у вітчизняній практиці дослідники відзначають недооцінку ролі нематеріальних активів з боку менеджменту та відсутність достатньо ефективного механізму управління ними, що негативно впливає на інвестиційну привабливість і конкурентні позиції організації. За таких умов захист нематеріальних активів слід розглядати не як суто юридичну процедуру, а як цілісну управлінську систему, інтегровану в загальну модель економічного управління організацією [44].

Під нематеріальними активами доцільно розуміти ідентифіковані немонетарні активи, що не мають матеріальної форми, але здатні приносити організації економічні вигоди протягом тривалого часу. До таких активів належать об'єкти права інтелектуальної власності, ділова репутація, комерційні найменування, торговельні марки, програмне забезпечення, бази даних, ноу-хау, комерційна таємниця та інші результати інтелектуальної діяльності або права на них. Особливість цих активів полягає в тому, що вони не підлягають фізичному зносу в традиційному розумінні, однак є вразливими до неправомірного використання, копіювання, розголошення, втрати контролю або знецінення через неналежне управління [8; 24].

Саме тому система захисту нематеріальних активів організації має бути комплексною, багаторівневою та постійно діючою. У її межах об'єднуються правові, організаційні, кадрові, інформаційно-технологічні та економічні

інструменти, спрямовані на виявлення активів, формалізацію прав на них, попередження неправомірного використання, фіксацію порушень, мінімізацію ризиків і відновлення порушених прав. Таким чином, ефективний захист нематеріальних активів не обмежується реєстрацією прав, а передбачає побудову внутрішньої системи управління, яка забезпечує збереження, контроль і результативне використання таких активів у довгостроковій перспективі [4].

Управлінський підхід до захисту нематеріальних активів базується на системному баченні об'єкта управління. У наукових джерелах зазначається, що система управління нематеріальними активами повинна ґрунтуватися на системному підході та об'єктно-орієнтованому аналізі, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення навіть в умовах обмеженої інформації. Це означає, що захист нематеріальних активів має включати не лише реакцію на вже вчинене порушення, а й попередню ідентифікацію вразливих активів, оцінювання ризиків, визначення режиму доступу, документальне закріплення процедур і встановлення відповідальності посадових осіб [24].

Важливо підкреслити, що суб'єктами управління захистом нематеріальних активів виступають не лише юристи, а й власники бізнесу, топменеджмент, керівники функціональних підрозділів, спеціалісти з безпеки, IT-фахівці, кадрові служби та особи, відповідальні за окремі бізнес-процеси. Такий розподіл пояснюється тим, що різні групи нематеріальних активів потребують різних способів охорони: для торговельної марки важливим є правовий захист і моніторинг порушень, для комерційної таємниці – режим обмеженого доступу та договірні механізми, для програмного забезпечення – технічний контроль, ліцензійна дисципліна та внутрішня кібербезпека. Отже, система управлінських інструментів захисту нематеріальних активів повинна мати міжфункціональний характер і реалізовуватися на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління [8].

Першою і базовою групою інструментів є правові інструменти захисту. Їхнє призначення полягає у формальному закріпленні прав організації на результати інтелектуальної діяльності, створенні доказової бази належності активу та

забезпеченні можливості судового чи позасудового реагування на порушення. До таких інструментів належать державна реєстрація прав на об'єкти інтелектуальної власності, патентування, реєстрація торговельних марок, укладення ліцензійних договорів, договорів про передачу прав, договорів про нерозголошення інформації, включення захисних застережень до трудових і господарських договорів, а також застосування механізмів цивільно-правового, адміністративного, кримінального та митного захисту. Саме завдяки цим інструментам організація набуває змоги не лише зафіксувати право на актив, а й забороняти його неправомірне використання, вимагати компенсації збитків або домагатися вилучення контрафактної продукції з обороту [44].

Другою важливою групою є організаційні інструменти захисту, які забезпечують внутрішню керованість процесу. Вони передбачають створення в організації політик, регламентів, внутрішніх положень і процедур, що визначають порядок виявлення, обліку, класифікації, використання та охорони нематеріальних активів. Особливе значення тут має формування переліку відомостей, які становлять комерційну таємницю, затвердження режиму доступу до такої інформації, встановлення порядку її зберігання, передавання, копіювання та знищення, а також регулярне оновлення цього переліку відповідно до змін у діяльності організації. Організаційні інструменти забезпечують впорядкованість захисту та перетворюють окремі охоронні дії на системну практику корпоративного управління [44].

Третьою групою виступають кадрові або поведінкові інструменти, оскільки значна частина ризиків втрати нематеріальних активів пов'язана саме з людським фактором. У практичному вимірі це означає необхідність ознайомлення працівників із режимом захисту інформації, включення обов'язків щодо нерозголошення до трудових договорів і посадових інструкцій, укладення окремих NDA-угод, проведення інструктажів і навчання персоналу щодо поводження з конфіденційними матеріалами. Крім того, важливим інструментом є встановлення персональної відповідальності за порушення режиму збереження комерційної таємниці або неправомірне використання об'єктів інтелектуальної

власності, адже лише формальне закріплення правил без контролю та санкцій не забезпечує реального захисту [34].

Четверту групу становлять інформаційно-технологічні інструменти, які особливо актуалізувалися в умовах цифровізації бізнесу. Йдеться про контроль доступу до електронних баз даних, використання корпоративних мереж, обмеження копіювання й передачі файлів, контроль використання змінних носіїв інформації, журналювання доступу, захист внутрішніх цифрових середовищ, а також моніторинг використання працівниками комп'ютерів, мережі Інтернет, принтерів та інших технічних каналів витоку інформації. Такі інструменти не замінюють правового чи організаційного захисту, але суттєво посилюють його, оскільки саме в електронному середовищі сьогодні відбувається значна частина порушень, пов'язаних із копіюванням, витоком і несанкціонованим використанням нематеріальних активів [4].

П'ятою групою слід вважати економічні та аналітичні інструменти. Вони включають оцінювання цінності нематеріальних активів, розрахунок витрат на їх підтримку та правову охорону, визначення доцільності ліцензування, збереження чи відмови від певного об'єкта, а також прийняття рішень щодо подальших інвестицій у створення або придбання нових активів. Такий підхід є принципово важливим, оскільки захист не повинен бути відокремлений від стратегічної доцільності: організація має охороняти насамперед ті нематеріальні активи, які реально формують її конкурентні переваги, ринкову ідентичність або технологічну унікальність [8].

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що система управлінських інструментів захисту нематеріальних активів організації повинна будуватися за логікою безперервного циклу. На першому етапі здійснюється виявлення і класифікація нематеріальних активів, на другому – правове оформлення прав та закріплення внутрішніх процедур, на третьому – організація режиму використання і доступу, на четвертому – моніторинг порушень і реагування, а на п'ятому – перегляд підходів до захисту відповідно до зміни зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації. Саме така логіка

дозволяє інтегрувати захист нематеріальних активів у загальну систему стратегічного управління організацією.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика управлінських інструментів захисту нематеріальних активів

Група інструментів	Зміст інструментів	Основні переваги	Основні обмеження	Управлінський висновок
Правові	Реєстрація прав, патентування, оформлення торговельних марок, ліцензійні договори, договори про передачу прав, судовий, адміністративний, кримінальний і митний захист.	Формалізують належність активу, створюють доказову базу, дають змогу вимагати припинення порушень і відшкодування збитків.	Потребують часу, витрат, належного документального супроводу та не завжди гарантують швидке відновлення порушених прав.	Є обов'язковою основою всієї системи захисту, але самі по собі не є достатніми без внутрішніх процедур контролю.
Організаційні	Політики, внутрішні положення, регламенти, класифікація активів, режим доступу, перелік комерційної таємниці, порядок зберігання та використання інформації.	Забезпечують системність, передбачуваність і керованість захисту в межах організації.	Можуть залишатися формальними без належного контролю та підтримки з боку керівництва.	Найбільш ефективні як механізм перетворення захисту з разових дій на постійний управлінський процес.

Продовження табл. 1.2

Кадрові	NDA-угоди, положення в трудових договорах, посадові інструкції, навчання працівників, інструктажі, персональна відповідальність.	Знижують ризики внутрішнього витоку інформації та формують культуру відповідального поводження з нематеріальними активами.	Залежать від дисципліни персоналу, якості комунікації та реальної здатності менеджменту контролювати виконання правил.	Критично важливі для захисту комерційної таємниці, ноу-хау та іншої конфіденційної інформації.
Інформаційно-технологічні	Контроль доступу до баз даних, внутрішніх мереж і носіїв інформації, журналювання дій, технічне обмеження копіювання та передачі файлів.	Дають змогу оперативно зменшувати ризики цифрового витоку, фіксувати інциденти та підсилювати режим конфіденційності.	Потребують технічної інфраструктури, постійного оновлення та координації з юридичними й кадровими процедурами.	Є необхідним елементом захисту в цифровому середовищі, але не можуть бути ефективними ізолювано від інших інструментів.
Економічні та аналітичні	Оцінка цінності активів, визначення витрат на охорону, пріоритезація захисту, рішення щодо ліцензування, збереження чи відмови від активу.	Дозволяють спрямовувати ресурси на захист найбільш значущих активів і пов'язувати охоронні дії зі стратегією організації.	Ускладнюються труднощами оцінки нематеріальних активів і ризиком недооцінки прихованих втрат від їх розголошення чи копіювання.	Забезпечують стратегічну раціональність системи захисту та дозволяють уникати неефективного розпорошення ресурсів.

Джерело: складено автором на основі [4; 8; 24; 34; 44]

Порівняльний аналіз показує (табл. 1.2), що жодна група інструментів не може забезпечити повноцінний захист нематеріальних активів організації самостійно. Правові інструменти надають формальне право на захист, організаційні – створюють внутрішній порядок, кадрові – знижують ризики

поведінкових порушень, інформаційно-технологічні – забезпечують контроль у цифровому середовищі, а економічні – дозволяють пов'язати захист зі стратегічними цілями організації. Відповідно, найвищий рівень результативності досягається тоді, коли ці інструменти застосовуються не фрагментарно, а у формі цілісної системи корпоративного управління.

В умовах інтенсивної конкуренції система управлінських інструментів захисту інтелектуальних активів набуває не лише функції збереження результатів інтелектуальної діяльності, а й значення стратегічного засобу утримання та зміцнення конкурентних позицій організації. Посилення конкурентного тиску, пришвидшення інноваційних змін, ризик копіювання технологічних рішень, витоку конфіденційної інформації та втрати ринкової унікальності зумовлюють потребу у комплексному застосуванні правових, організаційних, кадрових, інформаційних і договірних механізмів захисту. За таких умов ефективність управління інтелектуальними активами визначається не лише фактом їх наявності, а насамперед здатністю організації своєчасно ідентифікувати критично важливі об'єкти, забезпечити їх правову охорону, обмежити несанкціонований доступ, зберегти контроль над ключовими знаннями та мінімізувати загрози втрати конкурентних переваг. Отже, управлінські інструменти захисту інтелектуальних активів у конкурентному середовищі мають розглядатися як необхідна передумова стабільного функціонування організації, підвищення її адаптивності та формування стійких переваг у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

Проведене теоретичне дослідження дало змогу встановити, що інтелектуальні активи є важливим елементом сучасної системи управління організацією, оскільки вони формують основу її інноваційного розвитку, конкурентних переваг і можливостей довгострокового економічного зростання. Узагальнення наукових підходів показало, що ефективність використання таких

активів визначається не лише їх наявністю, а й якістю організації процесів ідентифікації, правового захисту, обліку, збереження та практичного використання в господарській діяльності. Водночас комерціалізація інтелектуальних активів має розглядатися як послідовний управлінський процес, пов'язаний із перетворенням результатів інтелектуальної діяльності на джерело доходу, ринкових переваг і підвищення вартості бізнесу. Наведене дає підстави стверджувати, що результативне управління інтелектуальними активами потребує комплексного поєднання організаційних, правових, економічних та інформаційних інструментів, які забезпечують одночасно їх належний захист і ефективне комерційне використання. Саме такий підхід створює основу для подальшого аналізу практики управління інтелектуальними активами організації та розробки обґрунтованих напрямів її удосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ АКТИВАМИ, ЇХ ЗАХИСТУ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Фармак» та оцінка його конкурентного середовища

Акціонерне товариство «Фармак» є одним із найбільш відомих і масштабних фармацевтичних організацій України, що здійснює діяльність на національному та зовнішніх ринках лікарських засобів. Згідно з відкритими реєстраційними даними, організація функціонує у формі акціонерного товариства, має код ЄДРПОУ 00481198, юридичну адресу в місті Києві по вул. Кирилівській, 63 та офіційно зареєстроване як діюча юридична особа. Керівником товариства відповідно до відомостей ЄДРПОУ є Костюк Володимир Григорович [2].

АТ «Фармак» спеціалізується на виробництві фармацевтичних препаратів, а також здійснює оптову і роздрібну торгівлю фармацевтичними товарами, що свідчить про поєднання виробничої та збутової складових у межах єдиної господарської системи. У продуктовому портфелі організації представлені безрецептурні та рецептурні лікарські препарати, вироби медичного призначення, ветеринарні препарати, дієтичні добавки, а також послуги у сфері клінічних досліджень лікарських засобів. Така диверсифікація напрямів діяльності дає змогу характеризувати організацію як багатoproфільний суб'єкт фармацевтичного ринку, який охоплює декілька взаємопов'язаних сегментів медико-фармацевтичної сфери [1].

За даними офіційного сайту, Фармак з 2010 року є лідером фармацевтичного ринку України за обсягами продажу лікарських засобів у грошовому вираженні та одночасно належить до найбільших експортерів лікарських засобів [1]. Організація здійснює експорт у понад 60 країн світу, що підтверджує її

міжнародну орієнтацію та наявність розвинених зовнішньоекономічних зв'язків. Така географія збуту свідчить про достатньо високий рівень організаційного розвитку організації, його здатність відповідати вимогам різних ринків і підтримувати конкурентні позиції не лише в Україні, а й за її межами.

Організаційна характеристика АТ «Фармак» значною мірою визначається масштабом його виробничої системи. Організація має два заводи – у Києві та в Шостці Сумської області, а також декларувало відкриття третього заводу в Барселоні, що свідчить про розширення виробничої присутності та поступову інтернаціоналізацію операційної діяльності. В організації функціонують 25 виробничих дільниць, а виробничий процес охоплює повний цикл – від синтезу активних фармацевтичних інгредієнтів до виготовлення готових лікарських форм. Наявність повного виробничого циклу є важливою організаційною перевагою, оскільки забезпечує більший контроль за якістю, технологічною безперервністю та результативністю управління внутрішніми ресурсами [1].

Важливою рисою організаційного профілю організації є її виражена інноваційна спрямованість. На сьогодні організація здійснює розробку близько ста складнокомпонентних лікарських засобів, щороку виводить на ринок до 20 нових препаратів, а його R&D-комплекс налічує 12 лабораторій та 1 дослідно-промислову дільницю. Крім того, організація реінвестує в розвиток до 90% прибутку, а щорічні інвестиції у наукові дослідження та розробки становлять близько 15 млн доларів США. Наведені характеристики дають підстави віднести АТ «Фармак» до інноваційно орієнтованих промислових організацій, у діяльності яких інтелектуальні активи є не допоміжним, а стратегічно значущим ресурсом [1].

З погляду організації управління організація характеризується поєднанням виробничої, науково-дослідної, комерційної та експортної функцій, що формує складну багаторівневу систему менеджменту. Така система потребує належної координації процесів створення нових препаратів, контролю якості, правового захисту розробок, просування продукції на ринок і підтримання репутації бренду. Саме тому АТ «Фармак» доцільно розглядати як показовий об'єкт дослідження в

межах теми, присвяченої управлінським інструментам захисту та комерціалізації інтелектуальних активів.

Функціонування АТ «Фармак» відбувається в умовах висококонкурентного фармацевтичного ринку, для якого характерні інтенсивний інноваційний тиск, швидке оновлення продуктових портфелів, жорсткі вимоги до якості та безпеки продукції, а також постійна боротьба за ринкові позиції як на національному, так і на зовнішніх ринках. У таких умовах конкурентоспроможність організації значною мірою визначається не лише масштабами виробництва чи фінансовими результатами, а й здатністю своєчасно створювати нові лікарські засоби, забезпечувати належний патентний та правовий захист власних розробок, оперативно виводити нові продукти на ринок і запобігати втраті технологічних, маркетингових та репутаційних переваг. Для АТ «Фармак», яке має виражену інноваційну спрямованість, розвинений R&D-комплекс і міжнародну присутність, особливого значення набуває саме ефективне управління інтелектуальними активами, оскільки затримка комерціалізації, недостатній рівень правової охорони або послаблення контролю над ключовими розробками можуть призвести до зниження унікальності продукції, посилення позицій конкурентів і втрати частини майбутнього економічного ефекту. Отже, аналіз конкурентного середовища підтверджує, що для АТ «Фармак» захист і комерціалізація інтелектуальних активів є не допоміжним, а стратегічно важливим напрямом забезпечення стійких конкурентних переваг.

Отже, АТ «Фармак» є великою українською фармацевтичною організацією із розвиненою виробничою базою, диверсифікованими видами діяльності, масштабною присутністю на зовнішніх ринках та високою інноваційною активністю. Сукупність цих характеристик засвідчує, що організаційна модель організації безпосередньо пов'язана зі створенням, використанням, захистом і комерціалізацією інтелектуальних активів, а отже, робить її релевантною базою для подальшого аналітичного дослідження.

Після розгляду загальної інформації про АТ «Фармак» та його організаційної характеристики доцільно перейти до оцінювання основних

результатів фінансово-господарської діяльності організації. Такий перехід є логічним, оскільки саме аналіз динаміки доходів, витрат і кінцевих фінансових результатів дає можливість визначити масштаби розвитку товариства, ефективність його діяльності та фінансові передумови для формування, захисту й комерціалізації інтелектуальних активів.

З метою узагальнення тенденцій розвитку організації доцільно насамперед проаналізувати динаміку фінансових результатів АТ «Фармак» за 2023-2025 рр. Саме ці показники відображають результативність основної діяльності організації, зміну масштабів реалізації продукції, рівень витратомісткості та кінцеву здатність організації генерувати прибуток.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів АТ «Фармак» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 25/23, %
Чистий дохід від реалізації	9690236	10783728	13272482	36,97
Собівартість реалізованої продукції	4424513	5051506	6098761	37,84
Валовий прибуток	5265723	5732222	7173721	36,23
Адміністративні витрати	1168504	1334959	1457241	24,71
Витрати на збут	1575678	1791609	2086071	32,39
Фінансовий результат до оподаткування	1547604	1639761	2038951	31,75
Чистий прибуток	1556486	1620660	2045191	31,40

Джерело: розраховано автором на основі [2]

Аналіз даних таблиці 2.1 дає підстави стверджувати, що впродовж 2023-2025 рр. АТ «Фармак» демонструвало стійку позитивну динаміку основних фінансових результатів. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс із

9690236 тис. грн у 2023 р. до 13272482 тис. грн у 2025 р., тобто на 36,97%, що свідчить про суттєве розширення масштабів операційної діяльності товариства.

Одночасно із зростанням доходу збільшувалась і собівартість реалізованої продукції: за досліджуваній період вона зросла на 37,84%. Це означає, що розширення виробничо-збутової діяльності супроводжувалося підвищенням витрат на виготовлення продукції, що є природним для товариства, яке нарощує обсяги випуску та реалізації. Водночас валовий прибуток також зріс – з 5265723 тис. грн у 2023 р. до 7173721 тис. грн у 2025 р., або на 36,23%, що вказує на збереження достатньо високої результативності основної діяльності товариства.

Позитивною ознакою є й те, що адміністративні витрати зростали повільніше, ніж чистий дохід від реалізації. Якщо дохід збільшився на 36,97%, то адміністративні витрати – на 24,71%, що може свідчити про відносно раціональне управління загальногосподарськими витратами. Витрати на збут також мали тенденцію до зростання й у 2025 р. досягли 2086071 тис. грн, що на 32,39% більше, ніж у 2023 р.; це можна пояснити як розширенням ринків збуту, так і потребою підтримки маркетингової активності організації.

Окремої уваги заслуговує динаміка кінцевих результатів діяльності. Так, фінансовий результат до оподаткування зріс із 1547604 тис. грн у 2023 р. до 2038951 тис. грн у 2025 р., а чистий прибуток – із 1556486 тис. грн до 2045191 тис. грн відповідно. Приріст чистого прибутку на 31,40% свідчить про те, що організація не лише розширювала масштаби діяльності, а й зберігала здатність трансформувати зростання доходів у реальний фінансовий результат.

Отже, результати аналізу таблиці 2.1 дають змогу зробити висновок, що у 2023-2025 рр. АТ «Фармак» розвивалося як фінансово стійке та прибуткове товариство. Зростання доходу, валового прибутку та чистого прибутку створює належну економічну основу для інвестицій у науково-дослідні роботи, розроблення нових препаратів, правову охорону інтелектуальної власності та подальшу комерціалізацію інтелектуальних активів.

Для більш глибокої оцінки ефективності діяльності організації доцільно доповнити аналіз абсолютних фінансових результатів дослідженням показників

рентабельності. Саме показники рентабельності дозволяють визначити, наскільки ефективно АТ «Фармак» використовує дохід, активи та власний капітал у процесі формування прибутку.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності АТ «Фармак» за 2023-2025 рр.

Показники	Формула	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рентабельність продажів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100$	16,06	15,03	15,41
Рентабельність активів (ROA)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100$	13,79	12,06	13,54
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100$	16,44	14,70	16,18

Джерело: розраховано автором на основі [2]

Дані таблиці 2.2 свідчать, що АТ «Фармак» упродовж усього досліджуваного періоду зберігало достатньо високий рівень прибутковості. Рентабельність продажів у 2023 р. становила 16,06%, у 2024 р. дещо знизилась до 15,03%, а у 2025 р. знову зросла до 15,41%. Наведене означає, що з кожних 100 грн чистого доходу товариство отримувало від 15 до 16 грн чистого прибутку, що є свідченням високої ефективності операційної діяльності.

Показник рентабельності активів також залишався на достатньо високому рівні, хоча у 2024 р. спостерігалось певне зниження – з 13,79% до 12,06%. У 2025 р. ROA підвищився до 13,54%, що свідчить про поліпшення віддачі від використання сукупного майна товариства. Така динаміка дозволяє зробити висновок, що активи АТ «Фармак» загалом використовуються результативно, а тимчасове зниження показника у 2024 р. не мало критичного характеру.

Рентабельність власного капіталу у 2023 р. становила 16,44%, у 2024 р. – 14,70%, а у 2025 р. – 16,18%. Отже, ефективність використання власного капіталу

у 2025 р. практично повернулася до рівня 2023 р., що є позитивною ознакою для акціонерного товариства. Це означає, що вкладений власниками капітал забезпечував достатню прибутковість, а організація зберігала здатність генерувати дохідність для своїх власників навіть в умовах змін зовнішнього середовища.

Таким чином, аналіз показників рентабельності підтверджує висновки, отримані при дослідженні динаміки фінансових результатів. АТ «Фармак» у 2023-2025 рр. характеризувалося не лише зростанням абсолютних показників доходу та прибутку, але й достатньо високим рівнем ефективності використання ресурсів. Наведене є важливою передумовою для активного розвитку інноваційної діяльності товариства, оскільки прибутковість і фінансова стійкість формують ресурсну базу для створення, правового захисту та ринкового використання інтелектуальних активів.

Для поглиблення оцінки фінансово-господарської діяльності АТ «Фармак» доцільно не обмежуватися лише аналізом абсолютних показників доходу, витрат і прибутку, а доповнити дослідження горизонтальним і вертикальним аналізом звіту про фінансові результати. Такий підхід дає змогу, з одного боку, простежити зміну основних фінансових показників у динаміці, а з іншого – визначити їх структурне співвідношення у складі чистого доходу від реалізації.

Горизонтальний аналіз дозволяє оцінити абсолютні та відносні зміни показників у часі, визначити темпи їх зростання або зниження, а також виявити найбільш динамічні складові фінансових результатів організації. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз змін ключових статей звіту про фінансові результати АТ «Фармак» за 2023-2025 рр.

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про те, що у 2023-2025 рр. розвиток АТ «Фармак» супроводжувався загальним зростанням основних фінансових результатів, хоча окремі показники змінювалися нерівномірно. Найбільш очевидною тенденцією є стає збільшення доходу від реалізації продукції: у 2024 р. він зріс на 1093492 тис. грн, або на 11,28%, а у 2025 р. – ще на 2488754 тис. грн, або на 23,08%. Наведене свідчить про розширення масштабів діяльності

товариства, зміцнення його ринкових позицій та збільшення обсягів продажу продукції.

Разом із доходом зростала і собівартість реалізованої продукції. У 2024 р. її приріст становив 626993 тис. грн, або 14,17%, а у 2025 р. – 1047255 тис. грн, або 20,73%. Така динаміка є закономірною для виробничої організація, яка нарощує масштаби випуску продукції, однак вона також свідчить про потребу постійного контролю за витратами з метою недопущення зниження прибутковості.

Валовий прибуток АТ «Фармак» протягом досліджуваного періоду також зростає. У 2024 р. його приріст становив 466499 тис. грн, або 8,86%, а у 2025 р. – 1441499 тис. грн, або 25,15%. Це означає, що товариство не лише збільшувало дохід, а й зберігало здатність формувати значний фінансовий результат на рівні основної діяльності.

Певну увагу привертає динаміка операційного прибутку. У 2024 р. він зменшився на 150060 тис. грн, або на 8,17%, що може бути пов'язано з випереджаючим зростанням окремих операційних витрат у порівнянні з темпами приросту валового прибутку. Водночас у 2025 р. ситуація суттєво покращилася: операційний прибуток зріс на 836 125 тис. грн, або на 49,58%, що свідчить про відновлення високої ефективності операційної діяльності товариства.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати АТ «Фармак» за 2023-2025 рр.

Показники	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Абс. відхилення 2024/2023, тис. грн	Відносне відхилення 2024/2023, %	Абс. відхилення 2025/2024, тис. грн	Відносне відхилення 2025/2024, %
Дохід (виручка) від реалізації	9690236	10783728	13272482	1093492	11,28	2488754	23,08
Собівартість реалізованої продукції	4424513	505506	6098761	626993	14,17	1047255	20,73
Валовий прибуток	5265723	5732222	7173721	466499	8,86	1441499	25,15
Операційний прибуток	1836464	1686404	2522529	-150060	-8,17	836125	49,58
Фінансовий результат до оподаткування	1547604	1639761	2038951	92157	5,95	399190	24,34
Чистий прибуток (збиток)	1556486	1620660	2045191	64174	4,12	424531	26,19

Джерело: розраховано автором на основі [2]

Фінансовий результат до оподаткування і чистий прибуток також характеризувалися позитивною динамікою. Зокрема, чистий прибуток у 2024 р. збільшився на 64174 тис. грн, або на 4,12%, а у 2025 р. – ще на 424531 тис. грн, або на 26,19%. Це дає підстави зробити висновок, що незважаючи на окремі коливання витрат і проміжних результатів, АТ «Фармак» загалом зберігало високу здатність генерувати прибуток і нарощувати кінцевий фінансовий результат.

Отже, горизонтальний аналіз підтверджує, що у 2023-2025 рр. організація демонструвала позитивну динаміку розвитку, а 2025 рік став найбільш результативним за більшістю досліджуваних показників. Наведене свідчить про зміцнення фінансових позицій товариства та створює належне підґрунтя для фінансування інноваційної діяльності, досліджень, правової охорони інтелектуальної власності та її подальшої комерціалізації.

Поряд із вивченням динаміки показників важливе значення має дослідження їх внутрішньої структури. Саме тому наступним кроком є вертикальний аналіз звіту про фінансові результати, який дозволяє визначити, яку частку в чистому доході від реалізації становлять собівартість, валовий прибуток, операційний прибуток та чистий прибуток. Такий аналіз є важливим, оскільки дає змогу оцінити не лише масштаби діяльності організації, а й якість формування фінансового результату.

Вертикальний аналіз показує, що структура фінансових результатів АТ «Фармак» упродовж досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною. Частка собівартості реалізованої продукції в чистому доході коливалася в межах від 45,66% у 2023 р. до 46,84% у 2024 р. та 45,95% у 2025 р. Це свідчить про те, що витратомісткість основної діяльності товариства не зазнала різких змін, а отже, виробнича модель товариства залишалася загалом збалансованою.

Відповідно частка валового прибутку в доході становила 54,34% у 2023 р., 53,16% у 2024 р. та 54,05% у 2025 р. Отже, понад половину чистого доходу від реалізації товариство трансформувало у валовий прибуток, що характеризує АТ

«Фармак» як організацію з достатньо високим рівнем ефективності основної виробничої діяльності.

Таблиця 2.4

Вертикальний аналіз звіту про фінансові результати АТ «Фармак» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р., тис. грн	Частка у доході 2023 р., %	2024 р., тис. грн	Частка у доході 2024 р., %	2025 р., тис. грн	Частка у доході 2025 р., %
Дохід (виручка) від реалізації	9690236	100,00	10783728	100,00	13272482	100,00
Собівартість реалізованої продукції	4424513	45,66	5051506	46,84	6098761	45,95
Валовий прибуток	5265723	54,34	5732222	53,16	7173721	54,05
Операційний прибуток	1836464	18,95	1686404	15,64	2522529	19,01
Фінансовий результат до оподаткування	1547604	15,97	1639761	15,21	2038951	15,36
Чистий прибуток (збиток)	1556486	16,06	1620660	15,03	2045191	15,41

Джерело: розраховано автором на основі [2]

Більш відчутні коливання спостерігалися за показником операційного прибутку. Якщо у 2023 р. його частка в доході становила 18,95%, то у 2024 р. вона

знизилися до 15,64%, після чого у 2025 р. зросла до 19,01%. Така динаміка свідчить, що у 2024 р. у організації відбулося певне посилення навантаження операційних витрат, однак у 2025 р. ситуація покращилася, і ефективність операційної діяльності суттєво зросла.

Частка фінансового результату до оподаткування у складі доходу змінювалася незначно – від 15,97% у 2023 р. до 15,21% у 2024 р. та 15,36% у 2025 р. Аналогічною була і динаміка частки чистого прибутку, яка становила 16,06%, 15,03% і 15,41% відповідно. Наведене дає підстави стверджувати, що кінцева прибутковість діяльності товариства зберігалася на стабільно високому рівні, попри зміни в окремих компонентах витрат і проміжних результатах.

Отже, вертикальний аналіз дозволяє зробити висновок, що фінансова модель АТ «Фармак» у 2023-2025 рр. була достатньо стійкою та збалансованою. Товариство зберігало відносно стабільну структуру витрат і прибутку, а основні коливання відбувалися переважно на рівні операційного прибутку. У цілому це підтверджує високий рівень фінансової результативності товариства та його спроможність забезпечувати ресурсну базу для підтримки інноваційної діяльності й ефективного використання інтелектуальних активів.

Наступним етапом дослідження організаційно-економічної характеристики АТ «Фармак» є аналіз майнового стану товариства на основі балансу. Такий аналіз дає змогу оцінити динаміку активів, власного капіталу та зобов'язань товариства, а також виявити основні тенденції у зміні структури ресурсного забезпечення товариства впродовж 2022-2025 рр.

З цією метою доцільно провести горизонтальний аналіз балансу, який дозволяє визначити абсолютні та відносні зміни найважливіших статей активу і пасиву за роками. Для цілей даного дослідження особливу увагу приділено динаміці нематеріальних активів, необоротних і оборотних активів, запасів, власного капіталу, поточних зобов'язань та валюти балансу, оскільки саме ці показники найбільш повно відображають загальні тенденції розвитку АТ «Фармак» і формують аналітичну базу для подальшої оцінки місця інтелектуальних активів у системі ресурсів організації.

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз балансу АТ «Фармак» за 2022-2025 рр.

Показники	Абс. відхилення 2023/2022, тис. грн	Відносне відхилення 2023/2022, %	Абс. відхилення 2024/2023, тис. грн	Відносне відхилення 2024/2023, %	Абс. відхилення 2025/2024, тис. грн	Відносне відхилення 2025/2024, %
Нематеріальні активи	12646	6,91	96886	49,53	96110	32,86
Необоротні активи	291012	5,64	898717	16,48	771315	12,14
Оборотні активи	1854482	30,28	769060	9,64	947380	10,83
Запаси	335694	19,62	557591	27,25	-1462	-0,06
Власний капітал	1556486	16,44	1620658	14,70	1443406	11,42
Поточні зобов'язання	547611	38,37	-17876	-0,91	179940	9,19
Баланс	2145494	19,01	1667777	12,41	1718695	11,38

Джерело: складено та розраховано автором на основі [2]

Дані таблиці 2.5 свідчать про загальне зростання масштабів діяльності АТ «Фармак» упродовж усього досліджуваного періоду, що підтверджується послідовним збільшенням валюти балансу з 11288659 тис. грн у 2022 р. до 16820625 тис. грн у 2025 р. У 2023 р. приріст балансу становив 2145494 тис. грн, або 19,01%, у 2024 р. – 1667777 тис. грн, або 12,41%, а у 2025 р. – 1718695 тис.

грн, або 11,38%. Така динаміка вказує на стійке розширення ресурсної бази товариства та є позитивною ознакою з погляду його економічного розвитку.

Важливою тенденцією є зростання як необоротних, так і оборотних активів, однак більш високими темпами у досліджуваному періоді збільшувалися саме оборотні активи. Так, необоротні активи зросли з 5163447 тис. грн у 2022 р. до 7124491 тис. грн у 2025 р., тобто на 1961044 тис. грн, або на 37,98%. Водночас оборотні активи збільшилися з 6125212 тис. грн до 9696134 тис. грн, тобто на 3570922 тис. грн, або на 58,30%. Це свідчить про посилення мобільної частини майна організації, що зазвичай вказує на розширення обсягів поточної господарської діяльності, виробництва та реалізації продукції.

Окремої уваги заслуговує динаміка запасів, які в 2022-2024 рр. демонстрували відчутне зростання, а у 2025 р. практично стабілізувалися. Якщо у 2023 р. запаси зросли на 335694 тис. грн, або на 19,62%, а у 2024 р. – ще на 557591 тис. грн, або на 27,25%, то у 2025 р. спостерігалось їх незначне скорочення на 1462 тис. грн, або на 0,06%. Подібна динаміка може свідчити про те, що товариство після етапу активного нарощення виробничо-складських ресурсів перейшло до більш збалансованого управління запасами.

Найбільш показовою є динаміка нематеріальних активів. Їх вартість зростає з 182963 тис. грн у 2022 р. до 388605 тис. грн у 2025 р., тобто на 205642 тис. грн, або на 112,39%. При цьому у 2024 р. приріст нематеріальних активів становив 96886 тис. грн, або 49,53%, а у 2025 р. – ще 96110 тис. грн, або 32,86%. Така тенденція є принципово важливою, оскільки свідчить про посилення ролі нематеріальної складової у майновому комплексі організації та опосередковано підтверджує зростання значення інтелектуальних ресурсів у розвитку АТ «Фармак».

З позитивного боку слід оцінити і динаміку власного капіталу організації. Упродовж 2022-2025 рр. його обсяг зріс з 9466 529 тис. грн до 14087079 тис. грн, тобто на 4 620 550 тис. грн, або на 48,81%. У 2023 р. приріст власного капіталу становив 16,44%, у 2024 р. – 14,70%, а у 2025 р. – 11,42%. Це означає, що

основним джерелом фінансування майна товариства залишався власний капітал, що загалом характеризує фінансовий стан організації як достатньо стійкий.

Щодо зобов'язань, то поточні зобов'язання в цілому також зростали, хоча їх динаміка була менш рівномірною. У 2023 р. їх обсяг збільшився на 547611 тис. грн, або на 38,37%, у 2024 р. дещо зменшився на 17 876 тис. грн, або на 0,91%, а в 2025 р. знову зріс на 179940 тис. грн, або на 9,19%. Така зміна свідчить про варіативність короткострокових джерел фінансування, однак не вказує на критичне погіршення фінансової ситуації, оскільки зростання поточних зобов'язань відбувалося паралельно зі збільшенням активів і власного капіталу.

Узагальнюючи результати горизонтального аналізу балансу, можна дійти висновку, що АТ «Фармак» у 2022-2025 рр. розвивалося як товариство з висхідною динамікою майнового потенціалу, нарощенням ресурсної бази та зміцненням фінансової основи діяльності. Особливо важливим для подальшого дослідження є те, що приріст нематеріальних активів випереджав темпи збільшення багатьох інших статей майна, що підтверджує вагомість інтелектуальних активів у системі стратегічного розвитку товариства. Отримані результати створюють належну аналітичну основу для наступного етапу дослідження – вертикального аналізу балансу та детальнішої оцінки місця інтелектуальних активів у структурі майна АТ «Фармак» (табл. 2.6).

Вертикальний аналіз балансу показує, що в структурі активів АТ «Фармак» упродовж 2022–2025 рр. переважали оборотні активи, частка яких коливалася в межах 54,26–59,40%, тоді як частка необоротних активів становила 40,60–45,74%. Це свідчить про достатньо високу мобільність майна товариства та орієнтацію на активне здійснення поточної господарської діяльності.

Таблиця 2.6

Вертикальний аналіз балансу АТ «Фармак» за 2022-2025 рр.

Показники	2022 р., тис. грн	Частка у валюті балансу, %	2023 р., тис. грн	Частка у валюті балансу, %	2024 р., тис. грн	Частка у валюті балансу, %	2025 р., тис. грн	Частка у валюті балансу, %
Нематеріальні активи	182963	1,62	195609	1,46	292495	1,94	388605	2,31
Необоротні активи	5163447	45,74	5454459	40,60	6353176	42,07	7124491	42,36
Оборотні активи	6125212	54,26	7979694	59,40	8748754	57,93	9696134	57,64
Запаси	1710625	15,15	2046319	15,23	2603910	17,24	2602448	15,47
Власний капітал	9466529	83,86	11023015	82,06	12643673	83,72	14087079	83,75
Довгострокові зобов'язання	394921	3,50	436318	3,25	501313	3,32	596662	3,55
Поточні зобов'язання	1427209	12,64	1974820	14,70	1956944	12,96	2136884	12,70
Баланс	11288659	100,00	13434153	100,00	15101930	100,00	16820625	100,00

Джерело: розраховано автором на основі [2]

Частка запасів у валюті балансу в цілому залишалася стабільною і перебувала в межах 15,15-17,24%. Водночас частка нематеріальних активів, хоча й залишалася порівняно невеликою, зросла з 1,62% у 2022 р. до 2,31% у 2025 р., що є позитивною тенденцією з огляду на інноваційний характер діяльності товариства.

У структурі джерел формування майна домінував власний капітал, частка якого протягом усього періоду стабільно перевищувала 82%. Частка довгострокових зобов'язань залишалася невисокою, у межах 3,25-3,55%, а частка поточних зобов'язань становила 12,64-14,70%.

Проведений організаційно-економічний аналіз АТ «Фармак» дає змогу оцінити внутрішній потенціал організації, його фінансову стійкість, масштаби діяльності та здатність забезпечувати інноваційний розвиток. Водночас для повнішого розуміння умов функціонування товариства цього недостатньо, оскільки ефективність управління інтелектуальними активами, їх захисту та комерціалізації визначається не лише внутрішніми ресурсами, а й характером зовнішнього конкурентного середовища. Саме тому доцільно доповнити організаційно-економічну характеристику оцінкою фармацевтичного ринку за моделлю М. Портера, яка дозволяє визначити рівень конкурентного тиску в галузі та з'ясувати, як він впливає на потребу у правовому захисті інтелектуальних активів, швидкість упровадження інновацій і комерційне використання результатів R&D.

Для більш глибокого розуміння умов функціонування АТ «Фармак» доцільно застосувати модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка дає змогу системно оцінити вплив основних зовнішніх чинників на позиції організації в галузі. У межах цієї моделі увага зосереджується на суперництві між наявними конкурентами, загрозі появи нових учасників ринку, впливі товарів-замінників, ринковій силі постачальників і силі споживачів. Для фармацевтичної галузі такий підхід є особливо доцільним, оскільки конкуренція в ній формується не лише ціновими чинниками, а й інноваційною активністю, патентним захистом,

регуляторними бар'єрами, швидкістю виведення продукції на ринок і репутацією виробника.

Першою силою є рівень конкурентної боротьби між діючими учасниками ринку, який у фармацевтичній сфері є високим. Це пояснюється значною кількістю виробників, наявністю міжнародних і національних компаній, активним оновленням асортименту, конкуренцією в сегментах генеричних і брендovаних препаратів, а також необхідністю постійного підтвердження якості, безпечності та ефективності продукції. За таких умов АТ «Фармак» змушене не лише підтримувати виробничу ефективність, а й безперервно розвивати дослідницьку базу, удосконалювати продуктовий портфель, посилювати бренд і забезпечувати належний захист власних інтелектуальних активів. Високий рівень суперництва означає, що навіть тимчасове уповільнення інноваційної діяльності, затримка комерціалізації розробок або недостатній правовий захист можуть призвести до послаблення ринкових позицій організації.

Другою силою є загроза входу нових конкурентів. У фармацевтичній галузі вона не є критично високою, оскільки ринок характеризується значними бар'єрами входу: потребою у великих стартових інвестиціях, необхідністю відповідності суворим регуляторним вимогам, складністю створення виробничої та науково-дослідної інфраструктури, тривалістю реєстраційних процедур і високими вимогами до якості. Разом із тим повністю виключати цю загрозу не можна, оскільки розвиток технологій, міжнародна кооперація, залучення інвестицій та відкритість окремих сегментів ринку створюють умови для появи нових гравців або посилення вже присутніх компаній. Для АТ «Фармак» це означає необхідність не лише використовувати існуючі входні бар'єри, а й формувати додаткові переваги через патентний захист, накопичення технологічних компетентностей, розвиток R&D та швидке ринкове освоєння нових продуктів.

Третьою силою виступає загроза товарів-замінників, яка у фармацевтичному бізнесі є відчутною. Замінниками можуть бути не лише препарати-аналоги від інших виробників, а й альтернативні лікарські форми, терапевтичні рішення,

імпортні продукти, а в окремих випадках – зміна підходів до лікування або профілактики. Високий рівень заміності посилює вимоги до диференціації продукції, довіри до бренду, стабільності якості та клінічної репутації виробника. За таких обставин інтелектуальні активи набувають особливої ваги, оскільки саме вони забезпечують створення унікальних технологічних рішень, підтримання відмінностей продукту та формування доданої цінності, яку складніше відтворити конкурентам. Якщо організація не забезпечує своєчасний захист і комерціалізацію результатів інтелектуальної діяльності, його продукти швидше втрачають унікальність і переходять у зону жорсткої заміної конкуренції.

Четвертою силою є ринкова влада постачальників. У фармацевтичній галузі вона може бути помірною або підвищеною залежно від доступності активних фармацевтичних інгредієнтів, спеціалізованого обладнання, пакувальних матеріалів, лабораторних компонентів і технологічних сервісів. Якщо організація залежить від вузького кола постачальників критичних ресурсів, це створює ризики зростання витрат, затримок виробництва та зниження гнучкості в реалізації інноваційних проєктів. Для АТ «Фармак» така сила є важливою ще й тому, що ефективна комерціалізація нових розробок потребує стабільного матеріально-технічного забезпечення, а будь-які збої в ланцюгу постачання можуть уповільнити виведення продукту на ринок. У цих умовах управління інтелектуальними активами має доповнюватися організаційними рішеннями щодо диверсифікації постачань, розвитку внутрішніх технологічних компетентностей і зниження залежності від зовнішніх ресурсних обмежень.

П'ятою силою є ринкова влада споживачів, яка у фармацевтичному секторі проявляється через складну систему взаємодії між кінцевими споживачами, аптечними мережами, медичними закладами, дистриб'юторами та державними інституціями. Висока чутливість до ціни, вимоги до якості, орієнтація на доведений терапевтичний ефект, а також конкуренція між каналами збуту формують значний тиск на виробників. У таких умовах організація не може покладатися лише на виробничі можливості, оскільки для збереження лояльності

ринку необхідні сильний бренд, бездоганна репутація, швидке оновлення асортименту та здатність пропонувати продукти з чітко окресленими конкурентними перевагами. Саме тому ефективна комерціалізація інтелектуальних активів має бути зорієнтована не лише на сам факт виведення інновації на ринок, а й на її адаптацію до потреб споживачів, ринкових каналів та вимог конкурентного середовища.

Узагальнення результатів аналізу за моделлю М. Портера (табл. 2.7) дає підстави стверджувати, що АТ «Фармак» функціонує в умовах високого конкурентного тиску, де вирішального значення набувають інноваційність, швидкість реагування на зміни ринку, правовий захист результатів інтелектуальної діяльності та здатність оперативно комерціалізувати нові розробки. Для організації фармацевтичної галузі інтелектуальні активи є не лише елементом внутрішнього потенціалу, а стратегічним ресурсом протидії конкурентним загрозам, формування бар'єрів для суперників і зміцнення ринкових позицій. Саме тому в системі управління АТ «Фармак» захист і комерціалізація інтелектуальних активів повинні розглядатися як ключова умова збереження стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Наведена оцінка підтверджує, що конкурентне середовище фармацевтичного ринку є складним і динамічним, а отже, потребує від АТ «Фармак» не лише підтримання фінансової стійкості, а й активного використання інтелектуальних активів як стратегічного ресурсу розвитку. Саме в таких умовах особливого значення набувають результати R&D, патентний захист, торговельні марки, технологічні напрацювання та інші нематеріальні ресурси, які визначають здатність організації зберігати унікальність і посилювати конкурентні переваги. Наведене зумовлює доцільність подальшого аналізу інтелектуальних активів АТ «Фармак», їх місця в системі управління організацією та ролі у забезпеченні її конкурентоспроможності.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентного середовища АТ «Фармак» за моделлю п'яти сил М. Портера

Сила конкуренції	Характер впливу на АТ «Фармак»	Рівень впливу	Управлінське значення для інтелектуальних активів
Конкуренція між діючими учасниками ринку	На фармацевтичному ринку спостерігається інтенсивне суперництво між національними та міжнародними виробниками, що посилює вимоги до інновацій, якості та швидкості ринкового просування продукції.	Високий.	Потребує посилення патентного захисту, прискорення комерціалізації розробок, оновлення продуктового портфеля та підтримання ринкової унікальності.
Загроза входу нових конкурентів	Галузь має значні бар'єри входу, але технологічний розвиток і відкритість окремих ринкових сегментів зберігають можливість появи нових гравців.	Помірний.	Вимагає формування довгострокових бар'єрів через R&D, патенти, технологічні компетентності та швидке освоєння нових продуктів.

Загроза товарів-замінників	Висока наявність аналогів і альтернативних терапевтичних рішень підсилює вимоги до диференціації продукції та цінності бренду.	Високий.	Підвищує значення унікальних технологій, торговельних марок, репутації та своєчасного захисту результатів інтелектуальної діяльності.
Ринкова влада постачальників	Залежність від окремих постачальників сировини, компонентів і спеціалізованого обладнання може впливати на витрати та темпи реалізації інноваційних проєктів.	Помірний.	Зумовлює потребу в диверсифікації постачань, внутрішньому розвитку технологічних компетентностей і стабільному забезпеченні процесу комерціалізації.
Ринкова влада споживачів	Вимоги до якості, ефективності, ціни та репутації виробника формують сильний тиск з боку каналів збуту та кінцевих споживачів.	Високий.	Вимагає орієнтації комерціалізації інтелектуальних активів на ринкові потреби, прискорення оновлення асортименту та зміцнення бренду.

Джерело: складено автором

Отже, АТ «Фармак» характеризується достатньо стійким фінансово-економічним станом, позитивною динамікою основних показників діяльності та наявністю ресурсних можливостей для підтримання інноваційного розвитку. Проведений аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера засвідчив, що організація функціонує в умовах високого конкурентного тиску, для якого характерні інтенсивне суперництво між виробниками, значна роль товарів-замінників, помітний вплив споживачів і необхідність постійного оновлення ринкової пропозиції. За таких умов саме інтелектуальні активи, їх належний захист і своєчасна комерціалізація набувають стратегічного значення для збереження унікальності продукції, зміцнення ринкових позицій і забезпечення довгострокових конкурентних переваг АТ «Фармак».

2.2. Інтелектуальні активи організації та їх місце в системі управління АТ «Фармак»

Для фармацевтичної організації інтелектуальні активи мають особливе значення, адже процес створення вартості тут безпосередньо пов'язаний не лише з виробничими потужностями, а й із результатами наукових досліджень, технологічними рішеннями, правами інтелектуальної власності, знаннями персоналу, діловою репутацією та брендовим капіталом. Саме тому в діяльності АТ «Фармак» інтелектуальні активи доцільно розглядати не як допоміжний елемент ресурсної бази, а як один із ключових об'єктів управління.

У практиці господарювання інтелектуальні активи організації мають ширший зміст, ніж лише бухгалтерська категорія нематеріальних активів. Частина таких ресурсів відображається у фінансовій звітності у складі нематеріальних активів, тоді як інша частина проявляється у формі науково-дослідного потенціалу, внутрішніх технологій, компетенцій персоналу, організаційних процедур, партнерських зв'язків, реєстраційних напрацювань і

накопичених ринкових переваг. Для фармацевтичної організації такий широкий підхід є особливо виправданим, оскільки значна частина його конкурентних переваг формується саме на стику науки, виробництва, регуляторної відповідності, маркетингу та правового захисту інновацій.

Інформація про АТ «Фармак» свідчить, що організація має виразно інноваційну модель розвитку, а отже, інтелектуальні активи займають у ній системоутворююче місце. За даними офіційного сайту, товариство проводить розробку близько ста складнокомпонентних лікарських засобів, щороку виводить на ринок до 20 нових препаратів, має R&D-комплекс із 12 лабораторій та 1 дослідно-промислової дільниці, а також інвестує у наукові дослідження й розробки близько 15 млн дол. США щороку. Крім того, організація має власний науковий потенціал у 150 висококваліфікованих спеціалістів, серед яких 40 кандидатів і докторів наук, а також підтримує наукові партнерства з понад 50 організаціями та дослідницькими установами світу. Наведені характеристики підтверджують, що в АТ «Фармак» інтелектуальні активи формуються не епізодично, а в межах цілеспрямовано побудованої інноваційної системи [1].

Зміст інтелектуальних активів АТ «Фармак» доцільно розглядати через кілька взаємопов'язаних груп. Першу групу становлять результати науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності, тобто нові лікарські форми, технологічні рішення, способи синтезу активних фармацевтичних інгредієнтів, біотехнологічні розробки та інші продукти прикладної наукової роботи, що створюються у внутрішньому R&D-середовищі організації. Другу групу формують об'єкти правової охорони, насамперед патенти, які закріплюють за організацією виключні або пріоритетні права на окремі технічні рішення у сфері фармацевтики. Третю групу становлять засоби індивідуалізації, зокрема бренд Farmaк, торговельні позначення, елементи корпоративної репутації та ринкової впізнаваності, які мають особливу цінність для організації, що працює одночасно на внутрішньому та зовнішніх ринках. Четверту групу доцільно пов'язувати з організаційними знаннями та компетенціями персоналу, які забезпечують

безперервність досліджень, якісний технологічний трансфер, контроль якості та виведення нових препаратів на ринок [1].

Важливою ознакою наявності у організації реального патентного компонента інтелектуальних активів є те, що в патентних джерелах фіксуються міжнародні патентні документи, пов'язані з *farmak international holding gmbh*. Зокрема, у патентній базі наявні документи щодо сполуки *N-methyl-4-benzylcarbamidopyridinium chloride* та способу її одержання, а також фармацевтичних композицій на її основі, опубліковані у форматах WO, EP, US та UA, із зазначенням серед авторів Філі Жебровської, Григорія Костюка, Михайла Ваната та Віктора Маргитича. Сам факт присутності таких документів у міжнародному патентному просторі свідчить, що для організації характерне не лише створення технологічних рішень, а й їх формалізоване правове закріплення, тобто переведення наукового результату в захищений інтелектуальний актив [1].

Додатково показовим є те, що організація публічно позиціонує себе як активного учасника дискусій щодо режиму охорони прав інтелектуальної власності у фармацевтичній сфері. У відкритих матеріалах *Farmak* зазначається підтримка законодавчих змін, які дозволяють виробникам генеричних препаратів проводити дослідження ще до завершення строку дії патенту на оригінальні лікарські засоби, що вказує на високий рівень правової чутливості товариства до питань патентного регулювання. Це означає, що інтелектуальні активи в АТ «Фармак» мають не лише науково-технологічний, а й чітко виражений правовий вимір.

Поряд із відкритою ринковою та технологічною інформацією важливе значення для дослідження має бухгалтерське відображення частини інтелектуальних активів у складі нематеріальних активів. Згідно з поданою фінансовою звітністю, вартість нематеріальних активів АТ «Фармак» зросла з 182963 тис. грн у 2022 р. до 195609 тис. грн у 2023 р., 292495 тис. грн у 2024 р. та 388605 тис. грн у 2025 р. Таким чином, за 2022-2025 рр. їх обсяг збільшився більш ніж удвічі, що свідчить про посилення ролі формалізованих інтелектуальних ресурсів у складі майна товариства. Водночас частка

нематеріальних активів у валюті балансу, хоча й залишається відносно невеликою, також демонструє тенденцію до зростання [1; 2].

Однак принципово важливо розмежовувати поняття «нематеріальні активи» та «інтелектуальні активи». Бухгалтерський облік фіксує лише ту частину інтелектуальних ресурсів, яка відповідає критеріям визнання активу та може бути достовірно оцінена. Натомість значна частина інтелектуального потенціалу АТ «Фармак» проявляється у формі знань, компетенцій, дослідницьких процедур, організаційних рутин, лабораторної інфраструктури, мережі наукових партнерств, напрацьованих технологічних підходів та репутаційного капіталу, які не завжди повною мірою відображаються в балансі, але реально формують економічну цінність організації.

Місце інтелектуальних активів у системі управління АТ «Фармак» слід визначати як інтегроване та міжфункціональне. Насамперед вони пов'язані з підсистемою стратегічного управління, оскільки саме інновації та створення нових препаратів формують основу довгострокового зростання організації та її позиціонування як лідера ринку. Водночас інтелектуальні активи безпосередньо включені в систему операційного управління, оскільки результати досліджень повинні бути трансформовані у виробничі технології, регуляторно оформлені рішення, контрольовані процеси виготовлення та готові лікарські засоби. Крім того, вони є складовою системи управління якістю, оскільки фармацевтична діяльність вимагає жорсткої стандартизації, відтворюваності технологій і документованого підтвердження відповідності міжнародним вимогам GMP [1].

Не менш важливим є зв'язок інтелектуальних активів із правовою та регуляторною підсистемами управління. Патентування, підтримання прав інтелектуальної власності, контроль ризиків порушення чужих прав, робота з реєстраційними дос'є та забезпечення правомірного виведення препаратів на ринки є критично важливими для фармацевтичної організації. У цьому сенсі інтелектуальні активи в АТ «Фармак» не існують ізольовано, а включаються в загальну систему управлінських рішень, де взаємодіють науково-дослідні, виробничі, юридичні, маркетингові та зовнішньоекономічні функції.

Окремо слід підкреслити, що інтелектуальні активи в АТ «Фармак» відіграють важливу роль у системі комерційного управління. Наявність широкого портфеля лікарських засобів, щорічне виведення нових продуктів на ринок, розвиток експорту та функціонування повного виробничого циклу свідчать про те, що організація здатна не лише створювати нові знання, а й перетворювати їх на ринковий результат. Тобто для АТ «Фармак» інтелектуальні активи виступають не пасивним запасом знань, а ресурсом, який постійно залучається до процесів виробництва, просування, ринкової адаптації та масштабування бізнесу.

З управлінської точки зору це дає підстави стверджувати, що інтелектуальні активи в АТ «Фармак» виконують щонайменше чотири ключові функції. По-перше, вони забезпечують інноваційну функцію, тобто створення нових препаратів і технологічних рішень. По-друге, вони виконують захисну функцію через механізми патентування та інші форми правової охорони. По-третє, вони реалізують комерційну функцію через трансформацію розробок у продукти, що виводяться на ринок і генерують дохід. По-четверте, вони підтримують репутаційну функцію, оскільки бренд, якість і наукова спроможність організації формують довіру до її продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Отже, інтелектуальні активи АТ «Фармак» мають комплексний характер і включають як формалізовані об'єкти, що відображаються у складі нематеріальних активів та охороняються патентами, так і ширший масив знань, дослідницьких компетенцій, технологій, організаційних процедур і ринкових переваг. Їх місце в системі управління товариством є центральним, оскільки вони поєднують стратегічний розвиток, науково-дослідну діяльність, виробництво, контроль якості, правовий захист і комерціалізацію результатів інноваційної діяльності. Саме тому для АТ «Фармак» ефективне управління інтелектуальними активами слід розглядати як одну з базових передумов збереження конкурентних переваг і подальшого розвитку організації.

2.3. Оцінка системи захисту та практики комерціалізації інтелектуальних активів в АТ «Фармак»

Оцінювання системи захисту та практики комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак» доцільно здійснювати з урахуванням того, що організація функціонує в умовах інтенсивної конкуренції, де вирішального значення набувають швидкість інноваційного оновлення, належний рівень правової охорони результатів інтелектуальної діяльності та оперативність їх ринкового використання. У фармацевтичній сфері ефективність управління інтелектуальними активами визначається не лише їх наявністю, а й здатністю організації запобігати копіюванню розробок, втраті новизни, витоку конфіденційної інформації, а також забезпечувати своєчасне виведення нових продуктів на ринок. Саме тому подальший аналіз має бути спрямований на визначення того, наскільки чинна система захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак» відповідає вимогам конкурентного середовища та сприяє збереженню і зміцненню ринкових переваг організації.

Для фармацевтичної організації це питання має принципове значення, оскільки ефективність управління інтелектуальними активами визначається не лише здатністю створювати нові розробки, але й спроможністю юридично закріплювати права на них, інтегрувати їх у виробничі процеси, забезпечувати регуляторне визнання та виводити відповідні продукти на ринок.

Система захисту інтелектуальних активів в АТ «Фармак» має комплексний характер і поєднує науково-дослідний, патентно-правовий, виробничо-технологічний та регуляторний компоненти. Такий висновок обумовлений тим, що організація не лише здійснює значний обсяг досліджень і розробок, а й функціонує в галузі, де створення нових продуктів неможливе без належного правового оформлення результатів інтелектуальної праці, дотримання вимог щодо якості та забезпечення законності виходу препарату на внутрішній і зовнішні ринки [1; 2].

Насамперед слід зазначити, що основою системи захисту інтелектуальних активів АТ «Фармак» є його потужна науково-дослідна база. На офіційному сайті організації вказано, що товариство має R&D-комплекс із 12 лабораторій та 1 дослідно-промислової дільниці, проводить розробку близько 100 лікарських засобів і щороку виводить на ринок до 20 нових препаратів. Саме така організація інноваційного процесу створює передумови для постійного формування нових результатів інтелектуальної діяльності, які надалі потребують правової охорони та комерційного використання [2].

Важливим елементом системи захисту є патентування технічних і фармацевтичних рішень. У міжнародних патентних джерелах наявні документи, пов'язані з *farmak international holding gmbh*. Наявність таких патентних документів свідчить, що організація використовує інструменти формалізованого правового закріплення результатів науково-технічної діяльності, а отже, підходить до охорони інтелектуальних активів не ситуативно, а системно [2].

Оцінюючи систему захисту інтелектуальних активів, необхідно враховувати і регуляторний аспект. У 2023 р. АТ «Фармак» успішно пройшов планову інспекцію польського регулятора та отримав продовження чинних сертифікатів відповідності EU GMP, причому сертифікати поширюються на виробництво стерильних і нестерильних лікарських засобів. Організація також повідомляла, що виробничі майданчики й лабораторії контролю якості сертифіковані відповідно до європейських стандартів GMP, що забезпечує можливість експорту до країн із високими регуляторними вимогами. У цьому контексті GMP-сертифікацію доцільно розглядати не лише як інструмент контролю якості, а і як елемент захисту інтелектуальних активів, оскільки вона забезпечує стандартизоване відтворення технологій, підтримує довіру до продукту та ускладнює недобросовісне копіювання на основі виробничої дисципліни, документації й контрольованих процедур [2].

Окремо слід підкреслити, що для АТ «Фармак» захист інтелектуальних активів має також стратегічно-правовий вимір. У відкритих публікаціях організації простежується увага до правового режиму охорони фармацевтичних

розробок, зокрема до умов, за яких виробники генеричних препаратів можуть проводити дослідження до завершення строку дії патенту на оригінальний препарат. Наведене свідчить про високий рівень включеності організації в правове середовище фармацевтичного ринку та про те, що управління інтелектуальними активами в ній пов'язане не лише з внутрішнім обліком або патентуванням, а й із постійним моніторингом змін законодавства, патентних ризиків і режимів допуску препаратів до ринку.

Разом з тим ефективність системи захисту доцільно оцінювати не тільки за наявністю окремих правових або регуляторних інструментів, а й за результатами, яких організація досягає в комерційній площині. У цьому аспекті практика комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак» виглядає достатньо розвиненою. З відкритих джерел випливає, що організація не просто створює нові продукти, а системно виводить їх на ринок, розширює асортимент, виходить у нові країни та адаптує результати розробок до вимог зовнішніх ринків.

Комерціалізація інтелектуальних активів у діяльності АТ «Фармак» проявляється передусім через продуктову форму. За офіційною інформацією, у 2024 р. організація вивела на ринок 22 нові продукти, а її портфель перевищував 450 найменувань лікарських засобів майже за всіма терапевтичними напрямками. У першому півріччі 2025 р. організація повідомляла про запуск 6 нових лікарських засобів, старт 8 нових R&D-проектів і завершення фармацевтичної розробки 22 продуктів [2]. Такі дані дають підстави стверджувати, що в АТ «Фармак» налагоджений безперервний цикл перетворення знань, досліджень і технологічних рішень у конкретні ринкові продукти, тобто функціонує реальний механізм комерціалізації інтелектуальних активів.

Не менш важливою формою комерціалізації є географічне масштабування результатів інтелектуальної діяльності. За даними організація, її продукція постачається більш ніж у 60 країн світу, а в 2024-2025 рр. географія експорту розширювалася за рахунок нових ринків, серед яких Йорданія, Пакистан, Китай, Судан, Катар та Оман. Крім того, організація повідомляла про реєстрацію загального анестетика у Великій Британії та контрастної речовини для магнітно-

резонансної терапії в Китаї, що підтверджує здатність комерціалізувати свої розробки на ринках із високими регуляторними бар'єрами [1]. Отже, інтелектуальні активи АТ «Фармак» монетизуються не лише через внутрішній ринок, а й через міжнародну експансію, що значно підсилює їх стратегічну цінність.

Ще одним важливим проявом практики комерціалізації є виробниче масштабування. У 2025 р. організація повідомляла, що виробничий майданчик Farma Group в Іспанії успішно пройшов GMP-інспекцію місцевого регулятора та готується до випуску перших комерційних партій продукції. Це свідчить про перехід від локальної моделі використання інтелектуальних активів до міжнародної індустріальної моделі, коли розробки організації одержують додаткові канали виробничої реалізації та просування на європейському ринку.

Результативність практики комерціалізації підтверджується і фінансовими показниками організації. Згідно з наданою фінансовою звітністю, чистий дохід від реалізації продукції АТ «Фармак» зріс з 9690236 тис. грн у 2023 р. до 13272482 тис. грн у 2025 р., а чистий прибуток – з 1556 486 тис. грн до 2045191 тис. грн відповідно [2]. Хоча така динаміка не дає підстав автоматично ототожнювати весь приріст доходу саме з інтелектуальними активами, вона все ж підтверджує, що нарощення нематеріальної бази відбувалося паралельно зі зростанням масштабів реалізації та прибутковості діяльності.

Для більш об'єктивної оцінки системи захисту та практики комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак» доцільно звернутися до конкретних фактів, що характеризують масштаби інноваційної діяльності організації, розвиток її виробничо-технологічної бази, міжнародну сертифікацію, а також практику правового захисту окремих об'єктів інтелектуальної власності.

Такі дані дозволяють не лише констатувати наявність відповідних управлінських механізмів, а й підтвердити, що вони реалізуються у практичній діяльності товариства та мають безпосередній зв'язок із ринковим використанням результатів інтелектуальної діяльності.

Фактичні прояви захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ
«Фармак»

Напрямок	Фактичні дані	Аналітичне значення
Інвестиції в інноваційний розвиток	У 2024 році АТ «Фармак» інвестував 1,7 млрд грн у розвиток в Україні, з яких понад 957 млн грн становили капітальні інвестиції, а 757 млн грн було спрямовано на R&D нових лікарських засобів.	Підтверджує, що організація системно фінансує створення та розвиток інтелектуальних активів, а отже має реальну ресурсну базу для їх подальшого захисту й комерціалізації.
Результати комерціалізації розробок	Організація щороку виводить на ринок до 20 нових продуктів, а у 2024 році представила нові препарати в кількох терапевтичних напрямках.	Свідчить про практичну трансформацію результатів R&D у ринковий продукт, тобто про дієвість механізмів комерціалізації інтелектуальних активів.
Масштаб зовнішнього ринку	АТ «Фармак» має дві виробничі площадки в Україні, завод в Іспанії, 11 міжнародних офісів і маркетингово-дистрибуційних компаній, а також експортує продукцію більш ніж у 60 країн світу.	Свідчить, що комерціалізація інтелектуальних активів організації відбувається не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку.

Продовження табл. 2.8

Міжнародне підтвердження якості	У 2023 році організація успішно пройшла планову перевірку та отримала сертифікати EU GMP на нові виробничі дільниці, при цьому перший сертифікат EU GMP вона отримала ще у 2005 році. ¹	Сертифікація такого рівня підсилює ринкову придатність технологій і продукції організації та створює умови для їх ефективнішої комерціалізації на міжнародних ринках.
Підтвердження технологічної спроможності	У 2025 році АТ «Фармак» отримав CEP на parhazoline nitrate власного виробництва, причому перший CEP компанія одержала у 2024 році.	Свідчить про здатність організації не лише виробляти готові препарати, а й комерціалізувати власні технологічні рішення та виробничі компетентності.
Правовий захист торговельних марок	АТ «Фармак» публічно заявляла про захист прав інтелектуальної власності на позначення «Corvalol Corvalolum» у національних і міжнародних судових інстанціях.	Підтверджує, що система захисту інтелектуальних активів має не декларативний, а практичний правозастосовний характер.

Джерело: складено автором на основі [2]

Наведені дані свідчать, що в АТ «Фармак» захист і комерціалізація інтелектуальних активів мають практичне наповнення та реалізуються через інвестиції в R&D, виведення нових продуктів на ринок, міжнародну сертифікацію виробництва, розвиток експортної інфраструктури та використання правових механізмів захисту торговельних марок.

Водночас ці факти також показують, що для збереження конкурентних переваг організації необхідно і надалі підтримувати високий рівень правового захисту результатів інтелектуальної діяльності, прискорювати їх ринкове освоєння та забезпечувати узгодженість між інноваційною, виробничою, правовою і маркетинговою діяльністю.

На цій підставі можна стверджувати, що система захисту та практика комерціалізації інтелектуальних активів в АТ «Фармак» загалом є результативними. Її сильними сторонами є наявність власної науково-дослідної бази, використання патентних інструментів, відповідність міжнародним стандартам виробництва, постійне оновлення продуктового портфеля, експортна орієнтація та здатність проходити регуляторні процедури на вимогливих зовнішніх ринках. Саме поєднання цих елементів дозволяє організації не лише захищати результати своєї інтелектуальної діяльності, але й перетворювати їх на економічний результат у формі доходу, прибутку, розширення ринкової присутності та зміцнення бренду.

Водночас оцінка на основі відкритих джерел дає можливість виявити і певні обмеження. У публічному доступі відсутній детальний опис внутрішніх регламентів управління патентним портфелем, процедур комерційної таємниці, механізмів захисту ноу-хау, порядку ліцензування або внутрішньої взаємодії між R&D, юридичною службою та маркетингом. Тому зроблений висновок стосується передусім зовнішньо спостережуваних результатів функціонування системи, а саме наявності охоронюваних об'єктів, сертифікації, ринкових запусків, експорту та фінансової віддачі.

Отже, проведена оцінка дає підстави стверджувати, що система захисту та практика комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак» загалом формують важливу основу підтримання рівня його конкурентоспроможності, однак в умовах інтенсивної конкуренції потребують подальшого вдосконалення з позицій системності, швидкості реагування та координації управлінських дій. Особливої ваги набуває необхідність посилення зв'язку між правовим захистом розробок, контролем доступу до результатів R&D, патентно-інформаційним

супроводом і підготовкою інтелектуальних активів до своєчасного ринкового використання. За відсутності такого узгодженого підходу зростають ризики втрати комерційної цінності інтелектуальних активів, послаблення ринкової унікальності продукції та зниження ефективності використання інноваційного потенціалу організації.

Висновки до розділу 2

АТ «Фармак» демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників і характеризується достатньо стійким фінансовим станом, що створює належні передумови для інноваційного розвитку та ефективного використання інтелектуальних активів. Аналіз конкурентного середовища засвідчив, що організація функціонує в умовах високого конкурентного тиску, де вирішального значення набувають швидкість оновлення продукції, захист результатів інтелектуальної діяльності та їх своєчасна комерціалізація. Інтелектуальні активи є важливою складовою конкурентного потенціалу АТ «Фармак», однак система їх захисту та комерційного використання потребує подальшого вдосконалення. Наведене зумовлює необхідність у розробці практичних заходів щодо посилення управлінських інструментів захисту та комерціалізації інтелектуальних активів організації.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАХИСТУ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Обґрунтування проекту удосконалення системи захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак» в умовах інтенсивної конкуренції

Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що в умовах інтенсивної конкуренції для АТ «Фармак» першочергового значення набуває не стільки подальше нарощування загального інноваційного потенціалу, скільки підвищення результативності використання вже сформованої бази інтелектуальних активів шляхом поєднання їх належного захисту та ефективної комерціалізації в межах єдиного управлінського рішення. У зв'язку з цим доцільним є обґрунтування не окремого заходу, а комплексного проекту, який має чітко визначену мету, строки реалізації, джерела фінансування та систему подальшого оцінювання ефективності.

Потреба в реалізації такого проекту зумовлена тим, що в діяльності організації фармацевтичного профілю економічний ефект формується не лише на етапі створення результату інтелектуальної діяльності, а передусім на етапі його своєчасного захисту, правового закріплення та керованого введення у господарський оборот. За умов посиленої конкуренції зростає ризик втрати комерційної цінності інтелектуальних активів, їх копіювання, витіснення з ринку або недостатньо ефективного використання, що вимагає поєднання інструментів правового, організаційного та інформаційного захисту з інструментами ринкового просування, використання та отримання додаткового доходу.

На підставі вищенаведеного, пропонується проект удосконалення системи захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак», орієнтований

на трирічний період реалізації з подальшим оцінюванням результативності за показниками NPV, IRR та PI при ставці дисконтування 20%. Основна ідея проєкту полягає у формуванні інтегрованого механізму управління, який забезпечить одночасне зниження ризиків втрати комерційної цінності інтелектуальних активів в умовах посиленої конкуренції та підвищення економічної віддачі від їх практичного використання.

Для більш чіткого представлення змісту запропонованого проєкту його основні параметри доцільно узагальнити у вигляді структурної характеристики.

Таблиця 3.1

Загальна характеристика проєкту удосконалення системи захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак»

Елемент проєкту	Характеристика
Назва проєкту	Проєкт удосконалення системи захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак»
Мета проєкту	Підвищення економічної віддачі від використання інтелектуальних активів шляхом інтеграції управлінських інструментів їх захисту та комерціалізації
Підстава для розробки	Необхідність зменшення ризиків втрати комерційної цінності результатів інтелектуальної діяльності та посилення їх внеску у формування доходу організації
Об'єкт проєктного впливу	Система управління інтелектуальними активами АТ «Фармак»
Предмет проєкту	Управлінські інструменти захисту та комерціалізації інтелектуальних активів
Строк реалізації	3 роки
Ставка дисконтування для подальшої оцінки	20%

Джерело фінансування	Власні кошти АТ «Фармак»
Фінансова база реалізації	Грошові кошти та їх еквіваленти у 2025 р. – 724389 тис. грн; оборотні активи – 9696134 тис. грн; власний капітал – 14087079 тис. грн
Основні завдання	Упорядкування процедур захисту інтелектуальних активів; посилення контролю доступу до конфіденційної інформації; удосконалення патентно-інформаційного супроводу; підготовка розробок до комерційного використання; забезпечення приросту грошового потоку від їх використання
Основні заходи	Розроблення внутрішнього регламенту управління інтелектуальними активами; впровадження процедури патентно-інформаційного моніторингу; організація контролю доступу до результатів R&D; координація між функціями захисту та ринкового використання інтелектуальних активів
Очікувані результати	Підвищення рівня захищеності інтелектуальних активів; скорочення ризиків втрати їх комерційної цінності; покращення підготовки нових розробок до ринкового використання; формування додаткових грошових надходжень у межах трирічного горизонту
Критерії оцінки ефективності	NPV, IRR, PI, а також організаційний і управлінський ефект від реалізації проєкту

Джерело: складено автором на основі [2]

Наведена у таблиці 3.1 характеристика дає змогу розглядати запропонований захід як повноцінний інвестиційно-управлінський проєкт, а не як сукупність розрізнених рекомендацій. Його практична цінність полягає в тому, що проєкт орієнтований одночасно на дві цілі: посилення захищеності

інтелектуальних активів і забезпечення їх більш результативного ринкового використання.

Зміст проєкту доцільно пов'язувати насамперед із упорядкуванням внутрішнього механізму управління інтелектуальними активами. У межах цього напрямку передбачається визначення єдиної процедури супроводу інтелектуальних результатів від моменту їх ідентифікації до етапу практичного використання, а також закріплення відповідальності за захист, облік, інформаційний супровід і підготовку до комерціалізації. Такий підхід дає можливість усунути фрагментарність управлінських дій і забезпечити більшу узгодженість між функціями, які в реальній практиці часто реалізуються відокремлено.

Другим важливим компонентом проєкту є посилення захисного контуру функціонування інтелектуальних активів. Ідеться не лише про формальне правове оформлення окремих результатів інтелектуальної діяльності, а й про впорядкування патентно-інформаційного моніторингу, регламентацію доступу до конфіденційної науково-технічної інформації та зниження ризиків передчасної втрати новизни чи комерційної придатності розробок. У результаті реалізації таких заходів проєкт має створити більш контрольоване середовище використання інтелектуальних активів в організації.

Третій компонент проєкту пов'язаний із комерціалізацією інтелектуальних активів. У даному випадку комерціалізація розглядається як організований процес підготовки результатів інтелектуальної діяльності до ринкового використання, включаючи їх внутрішній відбір, супровід, узгодження з потребами комерційного блоку та орієнтацію на формування майбутнього грошового потоку. Отже, запропонований проєкт спрямований на те, щоб інтелектуальні активи розглядалися не лише як захищені результати інтелектуальної праці, а як об'єкти, здатні формувати додаткову вартість для організації.

Важливим аргументом на користь реалізації проєкту є фінансова спроможність АТ «Фармак» профінансувати його за рахунок власних ресурсів.

Станом на 2025 рік організація мала 724389 тис. грн грошових коштів та їх еквівалентів, 9696134 тис. грн оборотних активів і 14087079 тис. грн власного капіталу [2]. Такі показники свідчать про наявність достатньої ресурсної бази для впровадження локального трирічного проекту без потреби орієнтуватися на зовнішнє фінансування як обов'язкову умову його реалізації.

Крім того, використання саме власних коштів у межах проекту є методично зручним для подальших розрахунків ефективності. Це дозволяє сформувати бюджет проекту на основі реальної фінансової бази АТ «Фармак» за 2025 рік.

Отже, запропонований проект удосконалення системи захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак» в умовах інтенсивної конкуренції є логічно обґрунтованим, організаційно цілісним і фінансово забезпеченим. Його реалізація має бути спрямована на підвищення керованості процесів захисту інтелектуальних активів, поліпшення умов їх комерційного використання та формування додаткового економічного ефекту у середньостроковому періоді. Саме тому наступним етапом дослідження є розробка бюджету проекту застосування управлінських інструментів захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак».

3.2. Розробка бюджету проекту застосування управлінських інструментів захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак»

Після обґрунтування змісту проекту наступним етапом є визначення його вартості, структури витрат та джерел фінансування. Бюджет проекту сформовано за поелементним кошторисним підходом, тобто через виділення окремих статей витрат відповідно до логіки реалізації заходів із захисту та комерціалізації інтелектуальних активів. Такий підхід дозволяє не лише встановити загальну вартість проекту, а й показати, які саме ресурси потрібні для досягнення його результатів.

При розробці бюджету було враховано, що запропонований проект має комплексний характер і поєднує правовий, цифровий, інформаційно-захисний, маркетинговий, регуляторний та організаційний блоки. Саме тому структура витрат не обмежується патентно-правовим супроводом, а включає також витрати на цифровий облік інтелектуальних активів, захист конфіденційної інформації, підготовку до комерціалізації, просування нових розробок, координацію учасників проекту та резерв коштів на непередбачені потреби.

З урахуванням масштабу діяльності АТ «Фармак» та його фінансових можливостей за даними балансу 2025 року, загальний бюджет проекту встановлений на рівні 59065100 грн (табл. 3.2). Така сума не є надмірною для товариства, оскільки на кінець 2025 року грошові кошти та їх еквіваленти становили 724389 тис. грн, оборотні активи – 9696134 тис. грн, а власний капітал – 14087079 тис. грн. [2] Отже, проект може бути профінансований за рахунок власних коштів без істотного порушення фінансової рівноваги організації.

Наведена структура бюджету свідчить, що найбільшу частку витрат формують дві статті: брендинг, ділові комунікації та промоційна підтримка комерціалізації – 9863800 грн, або 16,70% бюджету, а також посилення контролю доступу та захисту конфіденційної R&D-інформації – 9672400 грн, або 16,38%. Це є обґрунтованим, оскільки проект має забезпечити одночасно ринкову результативність використання інтелектуальних активів і зниження ризиків втрати їх комерційної цінності.

Патентно-правовий аудит, патентний пошук, реєстраційний та договірний супровід у сумі 7846500 грн становлять одну з базових статей бюджету. Ці витрати пов'язані з необхідністю проведення патентних досліджень, аналізу правових ризиків, підготовки документів щодо використання результатів інтелектуальної діяльності, а також супроводу процедур, що забезпечують правомірне введення відповідних об'єктів у господарський оборот. Включення цієї статті є виправданим, оскільки без належного правового супроводу неможливо забезпечити стабільну комерціалізацію інтелектуальних активів.

Таблиця 3.2

Бюджет проекту застосування управлінських інструментів захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак»

Стаття витрат	Сума, грн	Частка у бюджеті, %
Патентно-правовий аудит, патентний пошук, реєстраційний та договірний супровід	7846500	13,28
Впровадження цифрової системи обліку та моніторингу інтелектуальних активів	6438900	10,90
Посилення контролю доступу та захисту конфіденційної R&D-інформації	9672400	16,38
Маркетингово-аналітична підготовка до комерціалізації нових розробок	7384600	12,50
Регуляторно-комерційний супровід виходу нових продуктів на цільові ринки	8517300	14,42
Брендинг, ділові комунікації та промоційна підтримка комерціалізації	9863800	16,70
Навчання персоналу, проєктний менеджмент і міжфункціональна координація	4126700	6,99
Зовнішні консультаційні послуги та резерв непередбачених витрат	5214900	8,83
Усього	59065100	100,00

Джерело: сформовано автором

Витрати на впровадження цифрової системи обліку та моніторингу інтелектуальних активів у розмірі 6438900 грн формують інформаційну основу проєкту. До цієї статті доцільно віднести витрати на налаштування програмного забезпечення, створення електронного реєстру інтелектуальних активів, інтеграцію даних, адаптацію внутрішніх інформаційних потоків та первинний технічний супровід системи. Такий елемент бюджету потрібний для того, щоб

управління інтелектуальними активами відбувалося на постійній і контрольованій основі.

Посилення контролю доступу та захисту конфіденційної R&D-інформації передбачено в обсязі 9672400 грн. Ця стаття включає витрати на організаційні та технічні засоби обмеження доступу, розмежування повноважень, захист науково-технічної документації, внутрішні процедури роботи з конфіденційними даними та зниження ризиків витоку інформації. Висока частка цих витрат є обґрунтованою, оскільки для фармацевтичної організації втрати конфіденційної інформації можуть безпосередньо зменшувати майбутню дохідність інтелектуальних активів.

Маркетингово-аналітична підготовка до комерціалізації нових розробок запланована у сумі 7384600 грн. У межах цієї статті враховуються витрати на оцінювання комерційного потенціалу окремих розробок, аналіз попиту, сегментацію цільових ринків, вивчення конкурентного середовища та підготовку інформації для подальшого ринкового запуску. Такі витрати є необхідними, оскільки процес комерціалізації повинен спиратися не лише на наявність розробки, а й на її підтверджену ринкову доцільність.

Регуляторно-комерційний супровід виходу нових продуктів на цільові ринки передбачений у розмірі 8517300 грн. Його доцільно розглядати як витрати на координацію етапу переходу від готового результату інтелектуальної діяльності до його ринкового використання, включаючи організаційно-документаційний супровід, комунікацію між учасниками процесу та підготовку до виходу на конкретні ринки. Виокремлення цієї статті є методично правильним, оскільки між етапом створення інтелектуального активу та етапом отримання доходу існує проміжна управлінська фаза, яка також потребує фінансування.

Брендинг, ділові комунікації та промоційна підтримка комерціалізації у сумі 9863800 грн є найбільшою статтею бюджету. До неї належать витрати на формування комунікаційних матеріалів, ділове представлення нових розробок, просування на професійних майданчиках, підтримку ділових контактів і загальну інформаційну підготовку комерційного запуску. Такий обсяг фінансування є

реалістичним, оскільки навіть добре захищений інтелектуальний актив не створює економічного ефекту без належної ринкової підтримки.

Навчання персоналу, проєктний менеджмент і міжфункціональна координація заплановані в сумі 4126700 грн. Хоча ця стаття має найменшу частку в бюджеті, вона є обов'язковою, тому що запропонований проєкт передбачає узгоджену роботу кількох функціональних блоків, а саме управлінського, правового, інформаційного, дослідницького та комерційного. Саме завдяки цій статті забезпечується не стільки матеріальний, скільки організаційний результат проєкту.

На зовнішні консультаційні послуги та резерв непередбачених витрат передбачено 5214900 грн. Наявність цієї статті підвищує реалістичність бюджету, оскільки в процесі реалізації комплексного проєкту можуть виникати додаткові потреби у вузькоспеціалізованій експертизі, коригуванні окремих процедур або покритті відхилень фактичних витрат від запланованих. Резервний компонент бюджету є характерною ознакою обґрунтованого проєктного підходу, а не формального кошторису.

З метою підвищення практичної обґрунтованості бюджету доцільно також показати розподіл витрат за етапами реалізації проєкту.

Таблиця 3.3

Розподіл бюджету проєкту за етапами реалізації

Етап	Період	Сума, грн	Частка, %
Підготовчий етап	I квартал 1 року	14381200	24,35
Впроваджувальний етап	II-IV квартали 1 року	30947800	52,40
Координаційно-завершальний етап	I-II квартали 2 року	13736100	23,26
Усього	—	59065100	100,00

Джерело: сформовано автором

Більша частина коштів закономірно припадає на перший рік, коли відбувається основне розгортання правових, цифрових, організаційних та комерційних інструментів.

Отже, запропонований бюджет проекту є структурно збалансованим, економічно помірним і тісно пов'язаним зі змістом проекту. Він охоплює всі ключові напрями реалізації проекту – захисний, інформаційний, організаційний і комерціалізаційний – та не перевищує фінансових можливостей АТ «Фармак» за даними 2025 року.

3.3. Оцінка ефективності проекту застосування управлінських інструментів захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак»

Оцінка ефективності запропонованого проекту застосування управлінських інструментів захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак» здійснюється на основі прогнозування додаткових чистих грошових потоків, які можуть бути отримані товариством у результаті реалізації запропонованих заходів. Початкові інвестиції за проектом відповідають розробленому бюджету та становлять 59065100 грн. Для формування прогнозу використано фактичні фінансові показники АТ «Фармак» за 2025 рік, зокрема чистий дохід від реалізації продукції в сумі 13272482 тис. грн, а також чистий прибуток у сумі 2038951 тис. грн. [2].

Для оцінки економічної доцільності проекту доцільно застосувати сценарний підхід, оскільки фактичний результат реалізації заходів із захисту та комерціалізації інтелектуальних активів залежатиме від швидкості їх упровадження, якості організаційної координації та результативності подальшої комерціалізації. У межах дослідження розглядаються два сценарії реалізації проекту – оптимістичний і песимістичний. Горизонт прогнозування становить 5

років, а ставка дисконтування для приведення майбутніх грошових потоків до теперішньої вартості приймається на рівні 20%.

Вибір прогнозних відсотків для формування додаткових грошових потоків повинен бути пов'язаний зі структурою бюджету проекту та логікою його поетапної реалізації. Як було встановлено в підпункті 3.2, 24,35% бюджету припадає на підготовчий етап, 52,40% – на впроваджувальний, а 23,26% – на координаційно-завершальний етап. Наведене означає, що економічний ефект від реалізації проекту не може виникнути одночасно в максимальному обсязі, а має поступово наростати в міру завершення ключових організаційних, правових, цифрових і комерціалізаційних заходів. Саме тому в оптимістичному сценарії закладено послідовне збільшення додаткових чистих грошових потоків упродовж усього п'ятирічного періоду.

Оптимістичний сценарій передбачає, що додаткові чисті грошові потоки становитимуть 0,14%, 0,18%, 0,22%, 0,24% і 0,26% від чистого доходу АТ «Фармак» за 2025 рік відповідно у перший, другий, третій, четвертий і п'ятий роки реалізації проекту. У грошовому вираженні це відповідає сумах 18581475 грн, 23890468 грн, 29199460 грн, 31853957 грн і 34508453 грн. Такі значення є помірними, оскільки навіть у п'ятий рік реалізації проекту додатковий грошовий потік становитиме лише 0,26% чистого доходу підприємства та близько 1,69% його чистого прибутку за 2025 рік. Співвідношення прогнозованого потоку до обсягу початкових інвестицій зростає від 0,315 у перший рік до 0,584 у п'ятий рік, що також свідчить про стриманий характер прогнозних припущень і відсутність завищених очікувань щодо миттєвої окупності проекту.

Песимістичний сценарій сформовано шляхом зниження всіх потоків оптимістичного варіанта на 25%. Такий підхід дозволяє оцінити стійкість проекту в разі повільнішого досягнення результатів, меншої результативності управлінських змін або нижчого рівня фактичної монетизації інтелектуальних активів. У результаті песимістичний сценарій передбачає додаткові грошові потоки в сумі 13936106 грн, 17917851 грн, 21899595 грн, 23890468 грн і 25881340 грн упродовж першого-п'ятого років відповідно.

Наведені розрахунки підтверджують, що оптимістичний сценарій не є завищеним, а відображає помірний варіант розвитку подій, за якого проєкт забезпечує поступове зростання додаткових надходжень без надмірного відриву від реальних фінансових параметрів АТ «Фармак». Саме тому цей сценарій доцільно використовувати як базовий для подальших розрахунків ефективності проєкту.

Таблиця 3.4

Обґрунтування вибору прогнозних додаткових грошових потоків проєкту в оптимістичному сценарії

Рік	Частка від чистого доходу 2025, %	Додатковий потік, грн	Частка від чистого прибутку 2025, %	Співвідношення потоку до інвестицій, рази	Приріст до попереднього року, %
1	0,14	18581475	0,91	0,315	—
2	0,18	23890468	1,17	0,404	28,57
3	0,22	29199460	1,43	0,494	22,22
4	0,24	31853957	1,56	0,539	9,09
5	0,26	34508453	1,69	0,584	8,33

Джерело: розраховано автором на основі [2]

Після обґрунтування прогнозних відсотків доцільно перейти до формування сценарного прогнозу чистих грошових потоків на п'ятирічний період. Порівняння оптимістичного та песимістичного варіантів наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Сценарії прогнозних додаткових грошових потоків проекту

Рік	Оптимістичний потік, грн	Песимістичний потік, грн	Відхилення, грн
1	18581475	13936106	4645369
2	23890468	17917851	5972617
3	29199460	21899595	7299865
4	31853957	23890468	7963489
5	34508453	25881340	8627113
Усього	138033813	103525360	34508453

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 3.5 сумарний обсяг прогнозованих чистих грошових потоків за 5 років становить 138033813 грн в оптимістичному сценарії та 103525360 грн у песимістичному. Таким чином, навіть у песимістичному варіанті проєкт генерує значний обсяг додаткових надходжень, проте остаточний висновок про його доцільність має ґрунтуватися на дисконтованих показниках.

Для врахування фактора часу майбутні грошові потоки дисконтуються за ставкою 20%. Результати дисконтування для обох сценаріїв наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок дисконтованих грошових потоків проекту за сценаріями

Рік	Коефіцієнт дисконтування	Оптимістичний потік, грн	Оптимістичний дисконтований потік, грн	Песимістичний потік, грн	Песимістичний дисконтований потік, грн
1	0,8333	18581475	15484562	13936106	11613422
2	0,6944	23890468	16590603	17917851	12442952
3	0,5787	29199460	16897836	21899595	12673377
4	0,4823	31853957	15361669	23890468	11521252
5	0,4019	34508453	13868173	25881340	10401130
Усього	–	138033813	78202843	103525360	58652132

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.6 показує, що в оптимістичному сценарії накопичений дисконтований потік стає додатним уже в четвертому році реалізації проекту, тоді як у песимістичному сценарії на кінець п'ятого року він залишається від'ємним на рівні 412967 грн. Наведене означає, що за оптимістичного варіанта проект окупається з урахуванням вартості грошей у часі, а за песимістичного – перебуває майже на межі беззбитковості, але в межах п'ятирічного горизонту ще не досягає повної дисконтованої окупності.

На основі прогнозованих і дисконтованих потоків розраховано ключові показники економічної ефективності проекту. Їх порівняння за двома сценаріями наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Показники економічної ефективності проекту за сценаріями

Показник	Оптимістичний варіант	Песимістичний варіант
Початкові інвестиції, грн	59065100	59065100
Сума чистих грошових потоків за 5 років, грн	138033813	103525360
Сума дисконтованих грошових потоків за 5 років, грн	78202843	58652132
NPV, грн	19137743	-412968
IRR, %	32,42	19,71
PI	1,32	0,99
ROI за 5 років, %	133,70	75,27
PP, років	2,57	3,22
DPP, років	3,66	Не окупається за 5 років

Джерело: розраховано автором

Результати таблиці 3.7 свідчать, що за оптимістичним сценарієм проєкт є економічно доцільним, оскільки NPV становить 19137743 грн, IRR дорівнює 32,42%, PI – 1,32, а дисконтований строк окупності становить 3,66 року. За песимістичним сценарієм NPV набуває від'ємного значення на рівні -412968 грн, IRR знижується до 19,71%, PI становить 0,99, а дисконтована окупність у межах 5 років не досягається. Водночас незначний за абсолютною величиною від'ємний NPV у песимістичному сценарії свідчить про те, що проєкт є чутливим до зниження фактичних результатів, але не демонструє критичного погіршення економічної результативності.

Отже, проведений сценарний аналіз дає підстави вважати, що запропонований проєкт є фінансово привабливим за оптимістичним варіантом реалізації та перебуває на межі економічної доцільності за песимістичного варіанта. Практично це означає, що для АТ «Фармак», яке функціонує в умовах інтенсивної конкуренції, вирішальне значення матиме не лише саме фінансування проєкту, а й якість його впровадження, рівень внутрішньої координації та фактична результативність комерціалізації інтелектуальних активів. Саме тому проєкт доцільно рекомендувати до реалізації за умови постійного моніторингу фактичних грошових потоків і коригування управлінських дій у разі відхилення від цільових параметрів.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовані проєктні рішення свідчать про те, що підвищення ефективності управління інтелектуальними активами АТ «Фармак» в умовах інтенсивної конкуренції доцільно здійснювати не через окремі розрізнені заходи, а в межах цілісного управлінського підходу, який поєднує інструменти захисту та комерціалізації. Такий підхід є особливо важливим в умовах інтенсивної конкуренції, коли економічна цінність інтелектуальних активів залежить не лише від факту їх створення, а й від здатності компанії своєчасно забезпечити їх правову охорону, організаційний супровід і практичне ринкове використання.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило, що реалізація запропонованого проекту може забезпечити додатковий економічний ефект і підвищити результативність використання інтелектуальних активів за умови належної координації дій, ресурсного забезпечення та контролю виконання.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах інтенсивної конкуренції інтелектуальні активи перетворюються на один із ключових ресурсів забезпечення конкурентоспроможності організації, оскільки саме вони створюють основу для формування нових знань, технологій, продуктів, ринкових переваг і стійких позицій організації на цільових ринках. Для фармацевтичних організацій значення таких активів є особливо високим, адже результативність їх діяльності безпосередньо залежить від науково-дослідної роботи, розроблення нових препаратів, технологічних рішень, дотримання регуляторних вимог, сили бренду та здатності оперативно виводити інновації на ринок. За таких умов управління інтелектуальними активами слід розглядати не як допоміжний, а як стратегічний напрям управління, у межах якого поєднуються завдання захисту, збереження, використання та комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності.

Проведене дослідження дало змогу встановити, що інтелектуальні активи є складною багатовимірною категорією, яка поєднує правові, економічні, інформаційні та управлінські характеристики і не зводиться лише до формального обліку чи правової охорони окремих об'єктів. Їх практична цінність полягає в тому, що вони виступають носіями знань, технологічних рішень, ділової репутації, досвіду, конфіденційної інформації та потенціалу створення доданої вартості, а тому потребують системного управління. В умовах інтенсивної конкуренції результативність такого управління безпосередньо залежить від здатності організації ідентифікувати інтелектуальні активи, оцінювати їх економічну значущість, забезпечувати їх правовий та організаційний захист і одночасно створювати умови для їх ринкового використання.

Теоретичне узагальнення показало, що комерціалізація інтелектуальних активів не може розглядатися як одноразовий продаж окремого об'єкта інтелектуальної власності, а має сприйматися як послідовний управлінський

процес, який охоплює створення, правове оформлення, внутрішню підготовку, ринкове впровадження та отримання економічного ефекту. Саме тому відокремлення захисту інтелектуальних активів від їх подальшого комерційного використання є недостатнім, особливо в умовах інтенсивної конкуренції, коли будь-яка затримка, неузгодженість дій або слабкий захисний контур підвищують ризик втрати комерційної цінності відповідних результатів. Отже, ефективна система управління інтелектуальними активами повинна бути одночасно захисною, організаційно впорядкованою та ринково орієнтованою.

У прикладному аспекті встановлено, що для АТ «Фармак» управління інтелектуальними активами має безпосередньо стратегічний характер, оскільки діяльність товариства базується на високій інноваційній, науковій та технологічній складовій. Аналіз показав, що організації має вагомий потенціал у цій сфері, зокрема витрати на дослідження та розробки зросли з 182963 тис. грн у 2022 році до 388605 тис. грн у 2025 році, що свідчить про посилення інноваційної активності та накопичення бази інтелектуальних активів. Разом із тим в умовах інтенсивної конкуренції подальше підвищення ефективності потребує не лише підтримання досягнутого рівня інноваційної діяльності, а й удосконалення механізмів захисту, координації та комерційного використання вже сформованих інтелектуальних результатів.

Дослідження підтвердило, що для фармацевтичної організації правовий захист інтелектуальних активів сам по собі не гарантує отримання економічного результату, якщо відповідні розробки не інтегруються у систему управлінських рішень, не супроводжуються належним інформаційним забезпеченням і не готуються до ринкового використання. Водночас орієнтація лише на комерціалізацію без належного захисту підвищує ризики копіювання розробок, втрати унікальності, послаблення патентних позицій і зниження віддачі від інтелектуального потенціалу організації, що в умовах інтенсивної конкуренції створює додаткові загрози для ринкової стійкості організації. Саме тому для АТ «Фармак» доцільним є перехід від фрагментарного підходу до інтегрованої

моделі управління, у якій інтелектуальні активи розглядаються як повноцінний ресурс створення конкурентних переваг і доданої вартості.

У роботі обґрунтовано доцільність удосконалення управлінських інструментів захисту та комерціалізації інтелектуальних активів АТ «Фармак» у форматі окремого проєкту, а не сукупності розрізнених заходів. Такий підхід є виправданим, оскільки саме проєктний формат дозволяє визначити мету, строки реалізації, послідовність дій, ресурсне забезпечення, відповідальних виконавців та критерії оцінювання результативності. Загальний бюджет запропонованого проєкту становить 59065100 грн, що надає розробленим рекомендаціям не декларативного, а практично реалізовуваного характеру.

Важливим результатом дослідження стало фінансово-економічне обґрунтування запропонованих рішень, яке підтвердило, що витрати на захист і комерціалізацію інтелектуальних активів доцільно розглядати не лише як поточні витрати, а як інвестиції у зміцнення довгострокової конкурентоспроможності організації в умовах інтенсивної конкуренції. Розрахунки показали, що за базовим сценарієм проєкт має позитивні параметри ефективності: NPV становить 19137743 грн, IRR – 32,42%, PI – 1,32, а дисконтований строк окупності – 3,66 року. Водночас альтернативний сценарій дав значно слабші результати, зокрема NPV на рівні -412 968 грн, IRR 19,71% і PI 0,99, що свідчить про високу залежність економічного ефекту від якості практичної реалізації заходів, координації виконавців і контролю за досягненням комерційного результату.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що в умовах інтенсивної конкуренції ефективне управління інтелектуальними активами має ґрунтуватися на поєднанні їх правового захисту, організаційного супроводу та цілеспрямованої комерціалізації в межах єдиного управлінського механізму. Для АТ «Фармак» реалізація такого підходу створює передумови для зниження ризиків втрати комерційної цінності інтелектуальних активів, підвищення віддачі від результатів науково-дослідної діяльності та зміцнення ринкових позицій організації в довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Фармак». Офіційний сайт. URL: <https://farmak.ua/>.
2. АТ «Фармак». Фінансова звітність. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/00481198/company-finances?current_year=2025&year=2025&mode=yearly.
3. Братусь Г. Методологічні аспекти комерціалізації інтелектуальної власності як форми підприємницької активності в інноваційній сфері. *Університетські наукові записки*. 2019. Т. 18, № 4 (72). С. 149-159. URL: https://unz.univer.km.ua/article/download/72_149-159/pdf/.
4. Бриль І. В. Формування та використання нематеріальних активів підприємств для підвищення їх капіталізації: монографія. Київ: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2015. 84 с.
5. Васильєв О. В. Інтелектуальна власність: визначення, структура та роль у сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 53-57.
6. Вступ України до ЄС: впровадження європейського законодавства про комерційну таємницю - обговорення в УКРНОІВІ. *УКРНОІВІ*. URL: <https://nipo.gov.ua/eu-ua-zakonodavstvo-pro-komertsijnu-taiemnytsiu/>.
7. Герасимович А. М., Алексеєнко М. Д., Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 599 с.
8. Єременко А. В. Визначальна роль оцінювання нематеріальних активів як пріоритетний напрям розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 1-2 (314-315). С. 51-56. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/314-315/pdf/51-56.pdf>.
9. Жарінова А. Г. Інтелектуальний капітал як фактор конкурентоспроможності при формуванні економіки знань. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2291>.
10. Захист комерційної таємниці в Україні: вебсайт. URL: https://dlf.ua/wp-content/uploads/pdf/12970/12970_1.pdf (дата звернення: 11.03.2026).

11. Захист прав на інтелектуальну власність. *Безоплатна правнича допомога*. URL: <https://legaid.gov.ua/publikatsiyi/zahyst-prav-na-intelektualnu-vlasnist/>.
12. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
13. Інтелектуальна власність в Україні. *Нова Пошта*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/intelektualna-vlasnist-v-ukrayini>.
14. Інтелектуальна власність і франчайзинг: захистити та заробити: вебсайт. *UKPHOIBI*. URL: <https://nipo.gov.ua/ip-i-franchaizynh/>.
15. Інтелектуальна власність і франчайзинг: захистити та заробити: вебсайт. *Укрпатент*. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/ip-i-franchaizynh-08022024>.
16. Інтелектуальна власність у цифрах. *UKPHOIBI*. URL: <https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/IP-in-Figures-2024-ua-web.pdf>.
17. Кармазін М. О. Порівняльно-правові питання захисту прав інтелектуальної власності на технології штучного інтелекту. *Наше право*. 2024. № 3. С. 183-188. DOI: <https://doi.org/10.32782/np.2024.3.23>
18. Кірін Р. С., Вознюк Н. І., Старчук О. В. Штучний інтелект і патентне право в Україні: виклики для правової системи. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15532979>
19. Коваль І. Ф. Законодавче регулювання комерціалізації у сфері інтелектуальної власності. Створення, охорона, захист і комерціалізація об'єктів права інтелектуальної власності: матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 квіт. 2024 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. URL: <http://cpdcipr.kpi.ua/article/view/302611>.
20. Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності: вебсайт. URL: <https://cntei.sumdu.edu.ua/index.php/uk/intelektualna-vlasnist/posluhy-dlia-fizychnykh-i-iurydychnykh-osib/komertsializatsiia-objektiv-intelektualnoi-vlasnosti>.
21. Коросташова І. М. Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності на ліцензійній основі (особливості використання ноу-хау. Договори франчайзингу). URL: <http://radnuk.info/statti/546-bezpeka/14575-2011-01-18-05-58-28.html>.

22. Кравців Х. Комерціалізація інтелектуальної власності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/11027/1/Кравців%20Хр._Тези%20ІВз-м-11%20.pdf.

23. Кривошеїна І. В., Кронда О. Ю. Особливості комерціалізації майнових прав інтелектуальної власності, що належать кільком особам спільно. *Право і суспільство*. 2023. Т. 1, № 2. С. 85-90. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2023/2_2023/part_1/14.pdf.

24. Кукурудзяк Л. В. Формування системи управління нематеріальними активами підприємства. Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2014. № 34. С. 107-113. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/4273197a-fd63-4f28-aae3-0b9f543419a2>.

25. Ленго Ю. Заходи, процедури та засоби правового захисту комерційної таємниці: порівняльний аналіз у контексті європейських стандартів. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2025. № 4. С. 116-125. URL: <http://uran.inprojournal.org/article/download/346656/333651>.

26. Леонтьєва Л. В. Деякі особливості правового регулювання немайнових і майнових прав інтелектуальної власності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 11. С. 199-201. URL: http://lsej.org.ua/11_2021/50.pdf.

27. Ляшенко Г. П. Нематеріальні активи їх сутність та значення. Trends in the development of practice and science: Abstracts of XV International Scientific and Practical Conference (Oslo, Norway, 28-31 Dec. 2021). Oslo, 2021. С. 100-102.

28. Махнуша С. М., Фролов С. М. Інтелектуальна власність: курс лекцій. Суми: СумДУ, 2012. 115 с. URL: https://e-pidruchniki.com/content/2189_42_kommercializaciya_prav_na_obekti_intelektualnoi_vlasnosti.html.

29. 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.

30. Пащенко О. А., Хоменко В. Л. Основні принципи і методи комерціалізації інтелектуальної власності. Створення, охорона, захист і комерціалізація об'єктів права інтелектуальної власності: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 квіт. 2023 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. С. 293-297. URL: <http://cpdcipr.kpi.ua/article/view/278812>.

31. Перерва П. Г. Форми комерціалізації інтелектуальної власності. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення розвитку фінансово-економічних систем в умовах трансформаційних змін: зб. тез доп. міжвуз. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23 листоп. 2023 р.). Харків: НАНГУ, 2023. С. 111-113. URL: https://nangu.edu.ua/uploads/files/ЗБІРНИК_23.11.23-3-1.pdf.

32. Перерва П. Г., Погорелов М. І. Методичні підходи до комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/3de5211e-734f-407f-8723-1b3485eb7c97/content>.

33. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

34. Пилипенко С. М. Управління нематеріальними активами: проблеми та основні шляхи їх вирішення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 386-391. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/80.pdf>.

35. Полюхович О. Теоретичні та практичні аспекти захисту прав інтелектуальної власності в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 4 (44). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1755-1768](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1755-1768)

36. Проскура К. П. Особливості бухгалтерського обліку інтелектуальної власності та нематеріальних активів. URL: https://emcon-audit.com.ua/files/articles/Proskura_Royalty.pdf.

37. Пунда О. О., Арзянцева Д. А., Захаркевич Н. П. Теоретична сутність та компонентна структура інтелектуального капіталу підприємства. *Наука, технології, інновації*. 2021. № 3. С. 10-19.
38. Работягова Л. Патент на корисну модель: забезпечення балансу прав. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2006. № 5. С. 26-34. URL: http://www.ndiiv.org.ua/Files2/2006_5/4.pdf.
39. Савченко О., Дем'янук О. Аналіз сучасного стану управління інтелектуальною власністю в Україні: актуальність та механізми. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 247-254. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-34>
40. Самбурська О. В. Інтелектуальний капітал як необхідна складова інновацій. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10852/1/15-18.pdf>.
41. Сиворог О. А. Концепція впливу інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток підприємства. *Інновації. Інвестиції. Конкурентоспроможність*. 2012. № 3-4 (4-5). С. 124-128. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/124-128.pdf>.
42. Сімавін П., Іващенко О. А. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність поняття та основні ознаки. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2024. № 3 (3). URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50386/>.
43. Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація - функціонування - розвиток: монографія. Тернопіль: Крок, 2014. 360 с.
44. Стояненко І. В. Управління нематеріальними активами підприємства: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2196>.
45. Турчіна С. Г., Азаров В. В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальна власність: визначення і особливості розвитку в умовах глобальних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-81>

46. Цибульов П. М., Корсун В. Ф. Комерціалізація інтелектуальної власності університетами та науковими установами: досвід США та можливості його використання в Україні. *Наука та інновації*. 2014. Т. 10, № 3. С. 47-57. URL: http://jnas.nbuiv.gov.ua/j-pdf/scinn_2014_10_3_6.pdf.

47. Череп О. Г., Кузнецова А. Є. Інтелектуальна власність та її вплив на конкурентоспроможність. *Економічний простір*. 2018. № 137. С. 180-189. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/170769>.

48. Шевченко Л. С., Гриценко О. А., Камінська Т. М. та ін. Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу / за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 404 с.

49. Шишка Р. Б. Комерціалізація інтелектуальної власності: що і як? Проблеми цивільного права та процесу: матеріали наук.-практ. конф. Харків, 2019. С. 80-83. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/24_05_2019/pdf/20.pdf.

50. Шульга О. В. Інтелектуальний капітал: сутність та напрями використання. *Economics Bulletin*. 2023. № 4. С. 28-34.

51. Юрченко О. В., Деділова Т. В., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Економічні аспекти впливу інтелектуальної власності на конкурентоспроможність підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 28. С. 51-60. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/260743>.

52. Alkousaa R., Macfie N. Bayer wins EU patent extension for best-selling Xarelto drug. *Reuters*. 2021. URL: <https://www.reuters.com/business/healthcarepharmaceuticals/bayer-wins-eu-patent-extension-best-selling-xarelto-drug-2021-10-29/>.

53. Balym O. Legal aspects of intellectual property protection in the conditions of development of artificial intelligence: international experience and prospects of Ukraine. *Internauka*. 2022. No. 2 (84). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2025-2-10678>

54. Generic Drugs Market Size, Trends, Growth, Report 2022 to 2030. *Precedence Research*. URL: <https://www.precedenceresearch.com/generic-drugs-market>.
55. Hu Y., Eynikel D., Boulet P., Krikorian G. Supplementary protection certificates and their impact on access to medicines in Europe: case studies of sofosbuvir, trastuzumab and imatinib. *Journal of pharmaceutical policy and practice*. 2020. Vol. 13. P. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40545-019-0198-6>
56. Kibik O., Kotlubai V., Slobodianiuk M., Kornuta L., Kornilova O., Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. *Economic Affairs (New Delhi)*. 2022. Vol. 67, no. 4. P. 803-813. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv67n4sn.pdf>.
57. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Belous K., Kornilova O., Prymachenko I. Managing Sustainable Development Projects Through a Risk-Oriented Framework. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Vol. 14, Special Issue 2025. P. 95-106. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>
58. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, no. 01s. P. 107-114. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sm.pdf>.
59. Kunst M., Kaufmann U. Authorized Generics and Biosimilars as Part of Drug Life Cycle Management. *GRUR International*. 2020. Vol. 69, no. 11. P. 1105-1112. DOI: <https://doi.org/10.1093/grurint/ikaa116>.
60. Thompson M. J., Bader M. A., Gassmann O. Patent Management: Protecting Intellectual Property and Innovation. 1st ed. Cham: Springer, 2021. 264 p.
61. World Intellectual Property Organization (WIPO). Official Website. Geneva: WIPO, 2024. URL: <https://www.wipo.int>.
62. Wouters O. J., McKee M., Luyten J. Estimated Research and Development Investment Needed to Bring a New Medicine to Market, 2009-2018. *JAMA*. 2020. Vol. 323, no. 9. P. 844-853. DOI: <https://doi.org/10.1001/jama.2020.1166>