

11. Rizvi Y. S., Ilyaz A. Relational digital leadership for creative performance: does remote work intensity matter. *Personnel Review*. 2025.
DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-05-2024-0512>
12. Strobel L.-T., Strobel M., Welpel I. M., Korsgaard M. A. The Role of Creative Leadership Manifestations in Enhancing Creativity. *Creativity Research Journal*. 2024. Vol. 37. Iss. 3. P. 358–376.
DOI: <https://doi.org/10.1080/10400419.2024.2321734>

REFERENCES

- Brown T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 6(86), 84–92. <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- Bérubé J. & Demers Ch. (2019). Creative organizations: when management fosters creative work. *Creative Industries Journal*, 3(12), 314–330.
<https://doi.org/10.1080/17510694.2019.1621619>
- Center for Creative Leadership. (2020). *Talent Reimagined 2020: The Human Element of Disruption*. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2021/01/talent-reimagined-disruption-2020-trends-report-center-for-creative-leadership.pdf>
- Elhassan T., Saleh R. & Edelby M. (2025). The influence of creative leadership dimensions on financial crisis management through the mediating role of conflict prevention and internal control: Case of SMEs in North Lebanon. *Problems and Perspectives in Management*, 3(23), 597–613.
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.43](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.43)
- Gürbüz S., Schaufeli W. B. & Freese Ch. et al. (2024). Fueling creativity: HR practices, work engagement, personality, and autonomy. *The International Journal of Human Resources Management*, 22(35), 3770–3799.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2429125>

- Kaur V. (2025). Leveraging design thinking this foster Knowledge-Based dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 189, 115177.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115177>
- Novikova T., Ustenko V. & Bobodzhonova E. (2019). Creativity and Career Success of Entrepreneurs and Professionals. *European Proceedings of Social and Behavioral Sciences*, 74, 321–328.
<https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.12.02.38>
- Rizvi Y. S. & Ilyaz A. (2025). Relational digital leadership for creative performance: does remote work intensity matter. *Personnel Review*.
<https://doi.org/10.1108/PR-05-2024-0512>
- Rudenko M. & Lakutin D. (2022). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom v umovakh didzhytalizatsii pidpriemstv [Innovative approaches to personnel management in the conditions of digitalization of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 6(1), 152–159.
[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-21)
- Savchenko V. A. (2002). *Upravlinnia rozvytkom personalu: navch. posib.* [Personnel development management: tutorial]. Kyiv: KNEU.
- Siswanti Y. & Muafi M. (2025). Authentic leadership for creativity and innovation: The moderating role of motivating language. *SA Journal of Human Resources Management*, 23.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2695>
- Strobel L.-T., Strobel M., Welpel I. M. & Korsgaard M. A. (2024). The Role of Creative Leadership Manifestations in Enhancing Creativity. *Creativity Research Journal*, 3(37), 358–376.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2024.2321734>

Стаття надійшла до редакції / Received: 03.03.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 16.03.2026
Оприлюднено / Published: 30.04.2026

УДК 608.3+347.77

JEL: J24; L65; O35

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-594-603>

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ

©2026 ПОСИЛКІНА О. В., ЛІСНА А. Г.

УДК 608.3+347.77

JEL: J24; L65; O35

Посилкіна О. В., Лісна А. Г. Соціальні інновації як фактор розвитку інтелектуального капіталу фармацевтичних компаній

Мета статті полягає в дослідженні впливу соціальних інновацій на розвиток інтелектуального потенціалу фармацевтичних компаній і обґрунтуванні сучасних науково-практичних підходів до управління розвитком інтелектуального капіталу шляхом удосконалення соціальної політики та підвищення рівня соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу. Відзначено, що в умовах економіки знань соціальні інновації стають дієвим інструментом збереження інтелектуального ядра фармацевтичних компаній. Без них компанії втрачають здатність до ефективної інноваційної діяльності та стають неконкурентоспроможними. Проаналізовано фактори, які обумовлюють трансформацію бізнес-моделі фармацевтичних компаній у модель, що орієнтована на управління знаннями. Акцентовано, що реалізація такої моделі потребує зміни парадигми соціальної політики та підвищення ролі соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу. Досліджено внесок зарубіжних і вітчизняних наукових шкіл у вивчення проблеми впливу соціальних інновацій на розвиток інтелектуального капіталу компаній. Проаналізовано досвід провідних вітчизняних і зарубіж-

них фармацевтичних компаній щодо впровадження соціальних інновацій і узагальнено результати цього впливу на діяльність фармвиробників і розвиток структурних елементів інтелектуального капіталу. Побудовано матрицю взаємозв'язку соціальних інновацій, системи збалансованих показників (BSC) і складових інтелектуального капіталу фармацевтичних компаній. Запропоновано систему KPI, яка дозволяє трансформувати соціальні інновації в конкретні стратегічні індикатори управління інтелектуальним капіталом підприємств-виробників лікарських засобів.

Ключові слова: соціальні інновації; інтелектуальний капітал; фармацевтичні компанії; управління інтелектуальним капіталом; система збалансованих показників; ключові індикатори ефективності (KPI).

Табл.: 4. **Бібл.:** 26.

Посилкіна Ольга Вікторівна – доктор фармацевтичних наук, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації, Національний фармацевтичний університет (вул. Григорія Сковороди, 53, Харків, 61002, Україна)

E-mail: o.posilkina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4529-4332>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/E-4822-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=6508254707>

Лісна Анастасія Геннадіївна – кандидат фармацевтичних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації, Національний фармацевтичний університет (вул. Григорія Сковороди, 53, Харків, 61002, Україна)

E-mail: lesnayaag@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3863-8889>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/E-6985-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219208203>

UDC 608.3+347.77

JEL: J24; L65; O35

Posylkina O. V., Lisna A. G. Social Innovations as a Factor in the Development of Pharmaceutical Companies' Intellectual Capital

The aim of the article is to study the impact of social innovations on the development of the intellectual potential of pharmaceutical companies and to substantiate modern scientific and practical approaches to managing the development of intellectual capital through the improvement of social policy and the increase of social responsibility in the pharmaceutical business. It is noted that in a knowledge economy, social innovations become an effective tool for preserving the intellectual core of pharmaceutical companies. Without them, companies lose the ability to engage in efficient innovative activities and become uncompetitive. The factors that determine the transformation of pharmaceutical companies' business models into a knowledge management-oriented model are analyzed. It is emphasized that the implementation of such a model requires a change in the social policy paradigm and an increase in the role of social responsibility in the pharmaceutical business. The contribution of foreign and domestic scientific schools to the study of the problem of the impact of social innovations on the development of companies' intellectual capital has been studied. The experience of leading domestic and foreign pharmaceutical companies regarding the implementation of social innovations has been analyzed, and the results of this impact on the activities of pharmaceutical manufacturers and the development of structural elements of intellectual capital have been summarized. A matrix of the interrelationship between social innovations, the balanced scorecard (BSC) system, and the components of pharmaceutical companies' intellectual capital has been constructed. A KPI system has been proposed that allows transforming social innovations into specific strategic indicators for managing the intellectual capital of drug manufacturing enterprises.

Keywords: social innovations; intellectual capital; pharmaceutical companies; intellectual capital management; balanced scorecard system; key performance indicators (KPI).

Tabl.: 4. **Bibl.:** 26.

Posylkina Olga V. – D. Sc. (Pharmaceutics), Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Quality Assurance in Pharmacy, National Pharmaceutical University (53 Hryhoriia Skovorody Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: o.posilkina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4529-4332>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/E-4822-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=6508254707>

Lisna Anastasiia G. – PhD (Pharmaceutics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Quality Assurance in Pharmacy, National Pharmaceutical University (53 Hryhoriia Skovorody Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: lesnayaag@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3863-8889>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/E-6985-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219208203>

У всьому світі інноваційний розвиток є головною умовою збереження конкурентоспроможності фармацевтичних компаній (ФК), а інтелектуальна власність – основним механізмом повернення інноваційних інвестицій через ринкову ексклюзивність. Сьогодні саме ефективне управління знаннями, досвідом, креативністю персоналу визначає стратегічні позиції та здатність ФК до виживання на глобальному ринку. Впрова-

дження платформ штучного інтелекту для створення нових лікарських засобів (ЛЗ), (наприклад, Insilico Medicine або Exscientia) дозволяє скоротити початкові етапи наукових досліджень у фармації з років до місяців, що робить «цифровий» компонент інтелектуального капіталу (ІК) критично важливим для оптимізації інноваційних процесів. У вітчизняній фармації в умовах воєнного стану проблема розвитку ІК актуалізується, по-перше,

через обмеженість ресурсної бази ФК, що робить інтелектуальний ресурс головною опорою для відбудови галузі та забезпечення її сталого розвитку. А, по-друге, через недостатнє усвідомлення деякими керівниками ФК ключової ролі ІК порівняно з матеріальними активами, а також важливості проблеми оцінки та захисту інтелектуальних активів у сучасних правових умовах.

Вплив соціальних інновацій на розвиток ІК ФК зростає з кожним роком, оскільки у фармацевтичній галузі людські знання та репутація мають надзвичайно важливе значення. До того ж, в умовах економіки знань підвищення ролі соціальних інновацій як фактора розвитку ІК ФК обумовлене зміною парадигми управління. Якщо раніше головним ресурсом компаній і головною їх конкурентною перевагою були технології (hard skills), то сьогодні все більш важливим стає соціальний контекст, у якому ці технології створюються. Саме соціальні інновації, зокрема: впровадження системи менторства, програм добробуту, гібридної роботи для крос-функціональних команд дослідників, систем безперервного навчання, програм психологічного благополуччя тощо, виступають інструментом консолідації ІК.

У сучасних умовах конкурентоспроможність ФК і їх здатність утримувати найбільш компетентних і креативних працівників визначається не лише рівнем оплати праці, а й архітектурою соціально-професійного середовища. Нове покоління професіоналів прагне працювати в компаніях, що мають чітку соціальну місію. Соціальні інновації, особливо ті, які демонструють реальний внесок ФК у вирішення таких надважливих проблем, як допомога Збройним Силам України, підтримка мобілізованих працівників та їхніх родин, фізична доступність життєво-необхідних ліків для населення, екологія тощо, значною мірою активують внутріш-

ню мотивацію працівників, що підвищує віддачу від їхнього інтелектуального потенціалу.

Дослідження впливу соціальних інновацій на розвиток ІК у фармацевтичній галузі має вагомий науковий та практичний значення. З теоретичної точки зору представляє інтерес розкриття механізмів того, як «м'які» фактори (корпоративна культура, соціальні проекти тощо) трансформуються у «тверді» активи ФК (нові технології, патенти, інноваційні ЛЗ тощо). Важливим є і визначення того, як соціальні інновації підсилюють кожен елемент ІК, а також розробка нових індикаторів для вимірювання соціальної ефективності, які раніше ігнорувалися у класичному аналізі фармацевтичних підприємств.

Практичне значення проблеми обумовлено тим, що соціальні інновації критично важливі саме для сфери досліджень і розробок у фармацевтичній галузі (R&D), де плінність кадрів означає втрату унікальних знань. До того ж, рівень соціальної відповідальності ФК значною мірою визначає їх інвестиційну привабливість і впливає на зростання ринкової вартості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема впливу соціальної політики на формування та розвиток ІК компаній уже тривалий час знаходиться в центрі уваги багатьох зарубіжних науковців. У межах цих досліджень можна виокремити чотири наукові напрями (табл. 1).

Вітчизняні науковці Колот А. М., Новікова О. В., Петрова І. П., Кендюхов О. В., Храпкина В. В. та інші також зробили вагомий внесок у розвиток теорії соціальних інновацій. Так, група науковців, очолювана Колотом А. М., глибоко аналізує, як трансформація соціальної політики впливає на інтелектуальний потенціал суспільства [6]. Новікова О. В. висвітлює роль соціальних інновацій на рівні підприємства у стимулюванні загального інноваційного процесу [7]. Петрова І. П. досліджує

Таблиця 1

Основні наукові школи, які вивчають вплив соціальних інновацій на розвиток ІК-компаній

Науковий напрям	Ключовий внесок
Теорія людського капіталу (Теодор Шульц, Гері Беккер)	Соціальні витрати є довгостроковими інвестиціями, які забезпечують економічне зростання
Теорія інтелектуального капіталу (Томас Стюарт, Лейф Едвінссон)	Соціальна політика створює нематеріальні активи компанії. Успіх компанії має вимірюватися не за фінансовими показниками, а за показниками розвитку персоналу та соціального клімату
Теорія залученості (Вільям Кан)	Благополуччя працівника (Well-being) є умовою його залученості та продуктивності
Теорія соціального діалогу (Дейв Ульріх)	Колективні договори є інструментом стабільності та превенції конфліктів

Джерело: складено на підставі [1–5].

практичні аспекти того, як через соціальну політику компанії створюється середовище для розвитку ІК [8]. Кендюхов О. В. розглядає проблему примноження нематеріальних активів через організаційні та соціальні зміни [9]. Храпкіна В. В. і Тиран О. В. акцентують увагу на тому, що соціальна політика компанії має бути інтегрована в загальну стратегію сталого розвитку, що дозволяє залучати й утримувати висококваліфікованих фахівців і примножувати ІК [10]. Головна думка, яка об'єднує названі роботи, полягає в тому, що ІК організацій ефективно реалізується лише за умови створення відповідного соціального середовища та інвестицій у якість життя працівників.

Актуальні проблеми впровадження соціальних інновацій і необхідності підвищення соціальної відповідальності фармацевтичних організацій для забезпечення їх сталого розвитку досліджувалися в роботах Толочка В. М., Зарічкової М. В., Братіш-ко Ю. С., Котвіцької А. А., Ткаченка Н. О., Громова Б. П., Бушуєвої І. В. [11–16]. Але, незважаючи на вагомий вплив цих учених, проблеми впливу соціальних інновацій саме на розвиток інтелектуального потенціалу ФК, з урахуванням специфіки діяльності підприємств фармацевтичної галузі та впровадження сучасних підходів до управління ІК, які передбачають реалізацію проактивної соціальної політики, залишилися поза увагою авторів.

Мета статті полягає в дослідженні впливу соціальних інновацій на розвиток інтелектуального потенціалу ФК і обґрунтуванні сучасних науково-практичних підходів до управління розвитком ІК шляхом удосконалення соціальної політики та підвищення рівня соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу.

Для досягнення визначеної мети були поставлені такі **завдання**:

- ✦ здійснити ретроспективний аналіз напрацювань світових і вітчизняних наукових шкіл щодо ролі соціальних інновацій у нарощенні інтелектуального потенціалу організацій і, зокрема, у фармацевтичній галузі;
- ✦ систематизувати практичний досвід лідерів світового та вітчизняного фармацевтичного ринку щодо реалізації соціальних ініціатив для доведення ефективності впровадження соціальних інновацій як чинника зміцнення та розвитку ІК ФК;
- ✦ проаналізувати наявні моделі оцінки ефективності управління ІК компаній і обрати модель, найбільш адаптовану до специфіки діяльності ФК;

- ✦ побудувати модель взаємозв'язку складових ІК ФК шляхом інтеграції соціальних інновацій у концепцію BSC;
- ✦ сформувати авторську систему КРІ, яка забезпечує конвертацію результатів соціальних інновацій у чіткі стратегічні орієнтири управління інтелектуальними активами підприємств – виробників ЛЗ.

Викладення основного матеріалу. Інформація, інтелектуальна діяльність і компетентності є ключовими чинниками посилення конкурентоспроможності й основними ресурсами сталого розвитку ФК в умовах економіки знань. Швидкість сучасних змін вимагає від фармацевтичних підприємств постійної трансформації, інтеграції у свою діяльність нових технологій та пошуку ефективних форм командної роботи, що неможливо забезпечити без ефективного використання ІК. Це значною мірою актуалізує проблему забезпечення ефективного управління ІК ФК, який сьогодні стає надважливим інструментом ведення конкурентної боротьби.

Під ІК ФК ми розуміємо комплексну категорію, яка відображає певну сукупність ресурсів (компетентності, об'єкти інтелектуальної власності, бази даних, інформаційні ресурси, ділову репутацію тощо), що здатні забезпечити компанії стійкі конкурентні переваги, підвищити інноваційну активність і є джерелом зростання майбутніх доходів та фактором підвищення її ринкової вартості.

Структурними складовими ІК у фармації є:

- ✦ *людський капітал*, який охоплює компетентності фармацевтичного персоналу, науковців, менеджерів, здатних синтезувати нові молекули, створювати нові технології, форми ЛЗ, методи контролю якості;
- ✦ *структурний капітал*, який представлений різними об'єктами інтелектуальної власності, що знаходяться в розпорядженні ФК (патенти, ліцензії, бази даних, унікальні методики виробництва), а також втілений в організаційній побудові компанії та її корпоративній культурі;
- ✦ *ринковий (споживчий) капітал*, який включає бренд ФК, торгові марки, імідж компанії серед лікарів та пацієнтів і їх лояльність, партнерські зв'язки, ділову репутацію компанії серед партнерів, інвесторів та інших стейкхолдерів [17].

Управління ІК є складним процесом, який забезпечує синергетичний ефект створення доданої вартості на основі використання нематеріальних активів, що втілюється в різні напрями розвитку компанії. На думку вчених, управління ІК – це про-

цес цілеспрямованого впливу на його структурні елементи, завдяки чому відбувається створення цінності за рахунок генерації нових знань чи їх накопичення, розвитку інфраструктури та інноваційної моделі, створення сприятливого інвестиційного клімату, зміни способу мислення персоналу, що створює нові конкурентні переваги підприємства на ринку» [18]. Одним із важливих чинників впливу на формування та розвиток ІК компаній в сучасних умовах є їх соціальна політика та впровадження соціальних інновацій.

Важливість дослідження впливу соціальних інновацій на розвиток ІК ФК зумовлена поступовою трансформацією традиційної бізнес-моделі в бізнес-модель, що фокусується на управлінні знаннями. В умовах глобальної конкуренції, притаманної фармацевтичному ринку, патенти та інші об'єкти інтелектуальної власності достатньо швидко застарівають, тому єдиним стійким активом стає здатність компанії генерувати нові ідеї. Подібна трансформація обумовлена дією низки чинників:

- ✦ *кризою «витоку мізків» та дефіцитом талантів.* Сьогодні фармація відчуває гостру нестачу R&D-фахівців, біотехнологів, спеціалістів з оцінки медичних технологій і медичної стандартизації та ін. Традиційні матеріальні методи мотивації більше не гарантують утримання висококваліфікованих фахівців. І за цих умов соціальні інновації (гнучкі екосистеми, програми благополуччя, збереження ментального здоров'я тощо) стають критичним інструментом утримання людського капіталу;
- ✦ *скороченням життєвого циклу знань.* Інформація у фармації оновлюється кожні кілька років. Традиційне навчання не встигає за прогресом. Актуальним стає створення соціальних платформ для обміну знаннями всередині компанії (соціальне навчання), що перетворює індивідуальний досвід на структурний капітал організації;
- ✦ *переходом до моделі «відкритої науки» (Open Innovation).* Сучасні ЛЗ створюються на стику медицини, ІТ і біохімії. Більшість ФК на теперішній час не мають всіх необхідних компетентностей для одночасної реалізації кількох проривних інноваційних проєктів. Інновації у сфері соціального партнерства, зокрема колаборації з університетами та стартапами, дозволяють нарощувати ІК, виходячи за межі штату компаній;
- ✦ *зростанням етичного тиску та ролі репутаційного капіталу.* Сьогодні суспіль-

ство вимагає від провідних ФК вирішення глобальних проблем: забезпечення фізичної доступності життєво-необхідних ЛЗ, захисту навколишнього середовища, відповідального поводження з небезпечними фармацевтичними відходами тощо. Соціальні інновації у сфері корпоративної відповідальності успішно конвертуються в реляційний капітал – довіру пацієнтів та інвесторів, що безпосередньо впливає на ринкову вартість ФК.

Світова практика свідчить, що лідери фармацевтичного ринку на теперішній час уже накопичили значний досвід щодо впровадження соціальних інновацій. Вони першими почали впроваджувати концепцію "Agile Science" та створювати крос-функціональні команди, що є свідченням поступової відмови від жорсткої ієрархії при формуванні організаційної структури на користь розвитку горизонтальних зв'язків. Зокрема, ФК "Novartis" започаткувала практику створення відкритих цифрових екосистем для науковців, що сприяло зростанню її структурного капіталу, оскільки знання не залишаються всередині однієї лабораторії, а вільно циркулюють, що пришвидшує вихід нових ЛЗ на ринок [19].

Компанія Pfizer впровадила платформу "Pfizer Learning Academy", яка пропонує не лише професійне навчання, а й розвиток "soft skills" та лідерства. Важливою соціальною інновацією стало надання персоналу можливості 10% робочого часу використовувати на власні наукові дослідження або навчання. Це, своєю чергою, сприяло нарощуванню людського капіталу, оскільки працівники отримали можливість набувати нових компетентностей і ставати мультифункціональними експертами, що зменшує залежність компанії від зовнішнього найму [20].

Цікавим є досвід ФК Sanofi щодо впровадження заходів, спрямованих на збереження ментального здоров'я персоналу, оскільки сфера виробництва та R&D у фармації – це зони високої відповідальності та стресу. Компанія впровадила програму "Energy for Life", згідно з якою соціальні інновації включають не лише медичне страхування персоналу, а й превентивну медицину, кімнати психологічного розвантаження та підтримку батьківства [21].

Слід зазначити, що для провідних українських фармовиробників («Фармак», «Дарниця», «Артеріум») соціальні інновації сьогодні також стали питанням виживання й адаптивності. Підтримка ментального здоров'я працівників та збереження наукового потенціалу в умовах кризи – це прямиий

захист інтелектуального ядра ФК. В умовах війни важливою соціальною інновацією стала активна підтримка мобілізованих працівників та їхніх родин, а також залучення персоналу до розробки благодійних проєктів (допомога шпиталю, комплектування військових аптечок тощо). Подібні заходи сприяють зміцненню споживчого (реляційного) капіталу ФК, оскільки соціально відповідальний бренд притягує кращі таланти з ринку, які хочуть працювати не лише за гроші, а й заради важливої місії. Отже, соціальні інновації сьогодні – це не просто одна з характеристик фармацевтичного бізнесу, а технологія збереження та розвитку ІК компаній. Без цього ФК швидко втрачають здатність до інновацій і стають неконкурентоспроможними.

У табл. 2 узагальнено досвід щодо впливу соціальних інновацій на розвиток ІК ФК [22; 23].

ннями. Новаторським підходом в цій моделі є дотримання принципу генерації фінансової вартості підприємства за умови взаємодії його нематеріальних активів [26].

Як свідчить проведений аналіз, на теперішній час найбільш популярною моделлю управління ІК у ФК є система BSC. Використання цієї системи дозволяє трансформувати соціальні інновації в конкретні стратегічні індикатори, що безпосередньо сприяють розвитку ІК ФК. У табл. 3 наведено матрицю взаємозв'язку соціальних інновацій, системи BSC і складових ІК ФК.

Таким чином, можна констатувати, що саме соціальні інновації виступають «каталізатором», який перетворює інтелектуальний потенціал ФК на реальну ринкову вартість через три механізми:

Таблиця 2

Аналіз впливу соціальних інновацій на розвиток ІК ФК

Соціальна інновація	Бізнес-результат	Характер впливу на ІК
Гнучкі R&D команди	Скорочення циклу розробки ліків на 15–20%	Зростання структурного капіталу
Глобальні бази знань	Зменшення дублювання досліджень на 30%	Оптимізація інтелектуальних активів
Well-being програми	Зниження плинності кадрів серед провідних фахівців до 5%	Збереження людського капіталу

Усвітової практиці напрацьована низка моделей (методик) для оцінки ефективності управління ІК компаній. До одних із найбільш відомих моделей належать: модель (звіт) Конрада; моніторинг нематеріальних активів (модель IAM); система Balanced Scorecard (BSC); навігатор; платформа цінностей. Так, у моделі (звіті) Конрада головна увага приділяється методам аналізу, виміру, оцінювання та порівняння цінностей людського капіталу.

Модель IAM визначає переваги ІК підприємства перед іншими його ресурсами. Основні показники моделі IAM поділені на чотири ключові групи: показники зростання; показники оновлення; індекс ефективності (придатності); показники стабільності.

Система BSC є важливим інструментом для здійснення управління ІК і ґрунтується на стратегії управління підприємством і концепції загального бачення його розвитку. На відміну від інших моделей вона має прогностичну цінність [24].

Наступною відомою моделлю управління ІК підприємства є «Навігатор» компанії Skandia, який складається з таких блоків: фінансовий, клієнтський процесний, людський капітал, інноваційний [25].

Концепція ціннісної платформи поєднує елементи управління ІК і компоненти управління зна-

- ✦ *накопичення корпоративних знань*, оскільки соціальні інновації в управлінні персоналом стимулюють фахівців ділитися досвідом. Це перетворює індивідуальні знання (людський капітал) на загальнокорпоративні бази даних (структурний капітал);
- ✦ *зміцнення репутаційного активу* завдяки тому, що соціальні проєкти (наприклад, безкоштовні чекапи для населення, такі як: «Соціальна відповідальність», «Програми для пацієнтів» та інші, що пропонують компанії «Фармак», «Дарниця», «Артеріум», «Sanofi», «Roche») формують споживчий капітал, який захищає їх від ризиків краще, ніж юридичні фірми;
- ✦ *створення синергетичного ефекту*, оскільки завдяки впровадженню BSC ФК бачить, що кожна гривня, вкладена в програми розвитку персоналу, розвиток комунікацій, інклюзивність або екологію, зменшує витрати на пошук персоналу та підвищує лояльність медичної спільноти та пацієнтів.

Необхідність декомпозиції стратегії управління ІК через впровадження соціальних інновацій з рівня топ-менеджменту до конкретних виконавців потребує розробки відповідних KPI – метрик, якими має наповнюватися архітектура BSC для здій-

Матриця взаємозв'язку соціальних інновацій, BSC і ІК ФК

Перспектива BSC	Об'єкт соціальної інновації	Показник впливу (KPI)	Складова ІК, що зростає
Навчання та розвиток	Програми безперервної освіти, менторство, психологічна підтримка персоналу	Плинність кадрів, індекс залученості (eNPS), кількість інноваційних пропозицій від співробітників	Людський капітал (знання, залученість персоналу, креативність)
Внутрішні процеси	Впровадження етичних стандартів розробки ЛЗ, «зелене» виробництво, цифровізація робочих місць	Час виведення нового препарату на ринок (Time-to-market), рівень цифровізації R&D	Структурний капітал (бази знань, корпоративна культура, ноу-хау)
Клієнтська перспектива	Програми доступності ліків, сервіси телемедицини для пацієнтів, освітні портали для лікарів	Індекс лояльності клієнтів (NPS), частка ринку, рівень довіри до бренду	Ринковий (споживчий) капітал (бренд, зв'язки, репутація)
Фінансова перспектива	Соціально-відповідальне інвестування (ESG), гранти на розробки	Рентабельність інтелектуальних активів, ринкова вартість компанії	Фінансова стійкість за рахунок капіталізації нематеріальних активів

Джерело: авторська розробка.

снення контролю за ефективністю впровадження соціальних інновацій та стимулювання персоналу.

У табл. 4 наведено перелік KPI, запропонований авторами для оцінки впливу соціальних інновацій на ІК ФК (за класичними перспективами BSC) і управління стратегією його розвитку.

Використання системи KPI, яка мотивує ФК до активного впровадження соціальних інновацій, є критично необхідним для сучасного фармацевтичного бізнесу, оскільки дозволяє менеджменту розглядати соціальні інновації не як статтю витрат, а як керовані інвестиції. KPI переводять якісні зміни (задоволеність працівників) у кількісні показники (збереження вартості людського капіталу), що дозволяє обґрунтовувати бюджети на соціальні програми (проекти) перед акціонерами. Моніторинг KPI плинності кадрів та індексу передачі знань дозволяє мінімізувати ризики зупинки критично важливих досліджень, що безпосередньо впливає на ринкову капіталізацію ФК.

Впровадження запропонованої системи KPI стимулюватиме персонал до переходу від індивідуального володіння знаннями до їх системної капіталізації, що забезпечить інтеграцію унікального досвіду фахівців у загальну структуру інтелектуальних активів ФК. Це сприятиме зменшенню дублювання досліджень і вивільненню ресурсів для нових фармрозробок і дозволить швидше виводити ЛЗ на ринок через кращу взаємодію творчих команд.

ВИСНОВКИ

Удосконалення управління ІК ФК через впровадження соціальних інновацій сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг ФК і забезпечує їх вищу ринкову вартість порівняно з вартістю матеріальних активів. Інтеграція соціальних інновацій в систему управління ІК ФК сприяє тому, що вони стають сполучною ланкою між усіма компонентами інтелектуального капіталу, завдяки чому створюється екосистема, в якій професійний розвиток працівників (людський капітал) через ефективні внутрішні цифрові платформи, сучасні засоби комунікації тощо (структурний капітал) конвертується у визнання бренду ФК на ринку і лояльність пацієнтів та лікарів (реляційний капітал).

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу соціальних інновацій на трансформацію бізнес-процесів і корпоративної культури ФК. На теперішній час залишаються невирішеними питання щодо оцінювання впливу соціальних платформ і ШІ-інструментів на перехід від «приватного» до «колективного» знання» (перетворення неявних знань у структурний капітал). Не менш перспективними можуть стати дослідження щодо модифікації корпоративної культури ФК через призму ESG (Environmental, Social, Governance) та етики, тобто перехід від бізнес-моделі «прибуток будь-якою ціною» до моделі «прибуток через відповідальність», а також розробка методології оцінки того, як зміна корпоративної культури підприємства – виробника ЛЗ корелює з капіталізацією бренду та фінансовими показниками його діяльності. ■

**Система KPI, запропонована для оцінки впливу соціальних інновацій на ІК ФК
і управління стратегією його розвитку**

Перспектива «Навчання та розвиток» (Людський капітал)	Перспектива «Клієнти та ринок» (Реляційний капітал)	Перспектива «Внутрішні процеси» (Структурний капітал)	Фінансова перспектива (Капіталізація ІК)
<i>Коефіцієнт віддачі від навчання (ROI on Training) (різниця в продуктивності праці до і після впровадження інноваційних тренінгових програм)</i>	<i>Індекс довіри професійної спільноти (рівень лояльності лікарів/фармацевтів, які призначають/рекомендують препарати через довіру до ФК (NPS))</i>	<i>Кількість патентів на «зелені» технології або соціальні винаходи (результат впровадження екологічних і соціальних інновацій у виробництві)</i>	<i>Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості (VAIC) (показник, який показує, наскільки ефективно соціально-орієнтований капітал ФК генерує прибуток)</i>
<i>Індекс залученості та лояльності персоналу (eNPS) (готовність науковців та менеджерів рекомендувати компанію як соціально відповідального роботодавця)</i>	<i>Ринкова частка соціально значущих препаратів (динаміка продажів ліків, що входять до державних програм або програм доступності)</i>	<i>Швидкість розробки та впровадження у виробництво соціально важливих генеричних ЛЗ нового покоління (Time-to-market) (показник, який показує, наскільки ефективно соціальна орієнтація ФК прискорює внутрішні R&D процеси)</i>	<i>Економія на залученні персоналу (показник зниження витрат на рекрутинг завдяки сильному HR-бренду та соціальному пакету)</i>
<i>Питома вага персоналу з науковим ступенем/ міжнародною сертифікацією (показник зростання «якості» знань завдяки підтримці ФК наукової діяльності працівників)</i>	<i>Показник вартості бренду (Brand Equity) (грошова оцінка нематеріального активу, що зростає завдяки соціальним ініціативам ФК)</i>	<i>Рівень цифровізації взаємодії з пацієнтами (кількість впроваджених IT-рішень (додатки, чат-боти) для соціальної підтримки пацієнтів)</i>	<i>Премія до ціни (Price Premium) (показник надбавки до ціни на продукцію ФК, що є свідченням здатності компанії утримувати вищу ціну на продукцію завдяки високій репутації та якості)</i>
<i>Кількість раціоналізаторських пропозицій на 1 працівника (рівень інноваційної активності, простимульований соціальною політикою «відкритих дверей»)</i>	<i>Показник сили бренду роботодавця (Employer Brand Strength) (співвідношення прийнятих офертів до надісланих серед кандидатів зі ступенем PhD/доктора наук)</i>	<i>Показник ефективності впровадження комплаєнс-системи як соціальної інновації (зменшення кількості етичних порушень з боку ФК і накладених на неї санкцій)</i>	<i>ROI від нових препаратів (виведених на ринок за останні 3 роки)</i>
<i>Показник присутності на роботі без продуктивності (presenteeism) (зменшення кількості помилок (порушень) з боку персоналу при проведенні досліджень через вигорання)</i>	<i>Показник рівня залученості ФК до захисту прав пацієнтів (Patient Advocacy Engagement Rate) (кількість спільних проєктів з пацієнтськими організаціями)</i>	<i>Показник прискорення проходження внутрішніх етапів узгодження документації у процесі фарм-розробки ЛЗ (як результат упровадження систем соціального діалогу та електронного документообігу в ФК)</i>	<i>Показник віддачі від соціальних інвестицій (Social Return on Investment) (співвідношення інвестицій в соціальні проєкти ФК і отриманої вигоди)</i>

Джерело: авторська розробка.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. DOI: <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
2. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51. No. 1. URL: https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEE_SchultzInvestmentHumanCapital.pdf
3. Stewart T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Crown Business, 1998. 320 p.

4. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York : Harper Business, 1997. 240 p.
5. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1996. 281 p.
6. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / за заг. ред. проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с.
7. Новікова О. Ф. Формування та використання соціального потенціалу сталого розвитку: концептуальні підходи. *Управління економікою: теорія та практика*. 2013. Вип. 2013. С. 209–235. URL: <https://www.chumachenko-readings.org/download/2013/15-Novikova.pdf>
8. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
9. Кендюхов О. В. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 152–158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_36_31
10. Храпкіна В. В., Тиран О. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної української компанії. *Економіка та підприємництво*. 2022. № 2. С. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-19>
11. Братішко Ю. С., Толочко В. М., Зарічкова М. В. та ін. Соціальні аспекти кадрового забезпечення аптечних закладів в умовах сьогодення. *«Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи»* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 25 квітня 2024 р.). Харків : НФаУ, 2024. С. 220.
12. Зарічкова М. В. Удосконалення соціального захисту спеціалістів фармації шляхом попередження їх професійного вигорання. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2016. № 1. С. 38–43. URL: <https://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8816/1/38-43.pdf>
13. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В. Розуміння сутності соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу та необхідності її державного регулювання. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2021. No. 54. P. 58–66.
14. Соціальна фармація в Україні: стан, проблеми та перспективи : монографія / за ред. А. А. Котвицької. Харків : НФаУ, 2019. 212 с.
15. Ткаченко Н. О. Соціальна відповідальність у фармації : монографія / за наук. ред. Б. П. Громовика. Запоріжжя, 2018. 217 с.
16. Бушуєва І. В., Парченко В. В. Роль соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку аптечних мереж. *Фармацевтичний журнал*. 2019. № 4. С. 15–22.
17. Посилкіна О. В., Літвінова О. В. Управління інтелектуальними ресурсами у фармації в умовах інноваційного розвитку : монографія. Харків : НФаУ, 2018. 360 с.
18. Житченко Г. О. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал». *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 255–259. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/43.pdf
19. Офіційний сайт фармацевтичної компанії «Novartis» в Україні. URL: <https://www.novartis.com/ua-uk/>
20. Офіційний сайт фармацевтичної компанії «Pfizer» в Україні. URL: <https://www.pfizer.ua/>
21. Офіційний сайт фармацевтичної компанії «Sanofi» в Україні. URL: <https://www.sanofi.com/uk/ukraine>
22. Grande S., Bertello A., De Bernardi P., Ricciardi F. Enablers of explorative and exploitative intellectual capital in entrepreneurial ecosystems. *Journal of Intellectual Capital*. 2023. Vol. 24, No. 1. P. 35–69. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2021-0197>
23. Zhang X.-B., Duc T. Ph., Mutuc E. B., Tsai F.-S. Intellectual Capital and Financial Performance: Comparison With Financial and Pharmaceutical Industries in Vietnam. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.595615>
24. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
25. Edvinsson L., Brünig G. Der Skandia – Navigator. *Aktiv Posten Wissens Kapital*. 2000. P. 35–131. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-322-82272-7_3
26. Abeyssekera I. Intellectual Capital and Knowledge Management Research towards Value Creation. From the Past to the Future. *Journal of Risk Financial Management*. 2021. Vol. 14. Iss. 6. Art. 238. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm14060238>

REFERENCES

- Abeyssekera I. (2021). Intellectual Capital and Knowledge Management Research towards Value Creation. From the Past to the Future. *Journal of Risk Financial Management*, 6(14). <https://doi.org/10.3390/jrfm14060238>
- Becker G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press. <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
- Bratishko Yu. S., Tolochko V. M. & Zarichkova M. V. та ін. (2024). Sotsialni aspekty kadrovoho zabezpechennia aptechnykh zakladiv v umovakh sohodennia [Social aspects of staffing of pharmacy institutions in modern conditions]. *«Sotsialna farmatsiia: stan, problemy ta perspektyvy»*: materialy IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kharkiv, 25 kvitnia 2024 r.) ["Social Pharmacy: State, Problems and Prospects": materials of the IX International Scientific and Practical Conference (Kharkiv, April 25, 2024)] (pp. 220). Kharkiv: NFAU.

- Bratishko Yu. S. & Posylkina O. V. (2021). Rozuminnia сутності соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу та необхідності її державного регулювання [Understanding the essence of corporate social responsibility of pharmaceutical business and the need for its state regulation]. *Norwegian Journal of development of the International Science*, 54, 58–66.
- Bushuieva I. V. & Parchenko V. V. (2019). Rol соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку аптечних мереж [The role of social responsibility in forming the strategy of pharmacy networks development]. *Farmatsevtychnyi zhurnal*, 4, 15–22.
- Edvinsson L. & Brünig G. (2000). Der Skandia – Navigator. *Aktiv Posten Wissens Kapital* (p. 35–131). https://doi.org/10.1007/978-3-322-82272-7_3
- Edvinsson L. & Malone M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.
- Grande S., Bertello A., De Bernardi P. & Ricciardi F. (2023). Enablers of explorative and exploitative intellectual capital in entrepreneurial ecosystems. *Journal of Intellectual Capital*, 1(24), 35–69. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2021-0197>
- Kaplan R. S. & Norton D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kendiukhov O. V. (2011). Teoretychni zasady orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva [Theoretical foundations of organizational and economic mechanism of enterprise intellectual capital management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 36, 152–158. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_36_31
- Khrapkina V. V. & Tyran O. V. (2022). Rozvytok korporativnoi соціальної відповідальності у діяльності сучасної української компанії [Development of corporate social responsibility in the activities of a modern Ukrainian company]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 2, 119–124. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-19>
- KNEU (2015). *Sotsialna vidpovidalnist: navch. posib.* / za zah. red. prof. A. M. Kolota [Social responsibility: tutorial / ed. by prof. A. M. Kolot]. Kyiv: KNEU.
- NFaU (2019). *Sotsialna farmatsiia v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy: monohrafiia* / za red. A. A. Kotvitskoi [Social pharmacy in Ukraine: state, problems and prospects: monograph / ed. by A. A. Kotvitska]. Kharkiv: NFaU.
- Novikova O. F. (2013). *Formuvannia ta vykorystannia sotsialnoho potentsialu staloho rozvytku: kontseptualni pidkhody* [Formation and use of social potential of sustainable development: conceptual approaches]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka*, 2013, 209–235. <https://www.chumachenko-readings.org/download/2013/15-Novikova.pdf>
- Oftsiynyi sait farmatsevtychnoi kompanii «Novartis» v Ukraini [Official website of the pharmaceutical company "Novartis" in Ukraine]. <https://www.novartis.com/ua-uk/>
- Oftsiynyi sait farmatsevtychnoi kompanii «Pfizer» v Ukraini [Official website of the pharmaceutical company "Pfizer" in Ukraine]. <https://www.pfizer.ua/>
- Oftsiynyi sait farmatsevtychnoi kompanii «Sanofi» v Ukraini [Official website of the pharmaceutical company "Sanofi" in Ukraine]. <https://www.sanofi.com/uk/ukraine>
- Petrova I. L. (2013). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy: navch. posib.* [Strategic human resource management: tutorial]. Kyiv: KNEU.
- Posylkina O. V. & Litvinova O. V. (2018). *Upravlinnia intelektualnymy resursamy u farmatsii v umovakh innovatsiynoho rozvytku: monohrafiia* [Intellectual resource management in pharmacy in terms of innovative development: monograph]. Kharkiv: NFaU.
- Schultz T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1(51). <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf>
- Stewart T. A. (1998). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Crown Business.
- Tkachenko N. O. (2018). *Sotsialna vidpovidalnist u farmatsii: monohrafiia* / za nauk. red. B. P. Hromovyka [Social responsibility in pharmacy: monograph / sci. ed. by B. P. Gromovyk]. Zaporizhzhia.
- Ulrich D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Zarichkova M. V. (2016). Udoskonalennia sotsialnoho zakhystu spetsialistiv farmatsii shliakhom poperedzhennia yikh profesiynoho vyhorannia [Improvement of social protection of pharmacy specialists by preventing their professional burnout]. *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii*, 1, 38–43. <https://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8816/1/38-43.pdf>
- Zhang X.-B., Duc T. Ph., Mutuc E. B. & Tsai F.-S. (2021). Intellectual Capital and Financial Performance: Comparison With Financial and Pharmaceutical Industries in Vietnam. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.595615>
- Zhytchenko H. O. (2017). Sutnist ta vyznachennia poniattia «intelektualnyi kapital» [Essence and definition of the concept of "intellectual capital"]. *Ekonomika i suspilstvo*, 12, 255–259. https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/43.pdf

Стаття надійшла до редакції / Received: 07.03.2026
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.03.2026
 Оприлюднено / Published: 30.04.2026