

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

УДК 658.33.338

ПАНТЮК Каріна Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення системи управління інноваційною

діяльністю ПрАТ «Ліктрави»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Лавриненко Світлана Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Пантюк К.О. Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Ліктрави». – Рукопис

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2023.

У кваліфікаційному дослідженні обґрунтовані теоретичні, методичні та аналітично–прикладні елементи механізму удосконалення системи управління інноваційною діяльністю. Обґрунтована необхідність та можливість реалізації інноваційних підходів щодо підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства. Сформульовано та обґрунтовано напрями удосконалення системи управління інноваційною діяльністю.

Ключові слова: підприємство, інноваційна діяльність, впровадження інновацій, система управління.

ANNOTATION

Pantuyuk K.O. Improvement of the management system of innovative activities of PJSC «Liktravy». – Manuscript

Qualification work for obtaining the qualification «Bachelor» in specialty 073 «Management». – Polissa National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2023. In the qualification study, the theoretical, methodical and analytical–applied elements of the mechanism of improvement of the management system of innovative activities are substantiated. The justified need and possibility of implementing innovative approaches to increase the efficiency and effectiveness of the enterprise. The areas of improvement of the innovative activity management system are formulated and substantiated.

Keywords: enterprise, innovative activity, implementation of innovations, management system.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1	Поняття та роль інновацій у розвитку підприємств	7
1.2	Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком фармакологічних підприємств	11
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»	14
2.1	Організаційно–господарська характеристика діяльності досліджуваного підприємства	14
2.2	Аналіз фінансової та інноваційної діяльності ПрАТ «Ліктрави»	17
РОЗДІЛ 3	УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «Ліктрави»	20
3.1	Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства	20
3.2	Виробничий кластер як складова системи управління інноваційною діяльністю	23
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ		27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		29
ДОДАТКИ		

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах основним критерієм зростання конкурентоспроможності та ефективності виробництва, сприяння зростаючих темпів розвитку і рівня прибутковості для сучасних підприємств є введення та реалізація інновацій. Інновації є ключем до ефективного розвитку при умові ефективного та інтегруючого їх використання, а також формування сприятливого середовища для їх впровадження. Відповідно, вагомого значення набувають елементи удосконалення управління системою інноваційного розвитку фармакологічних підприємств, що надає можливість зорієнтувати виробничу діяльність підприємств на запити та смаки споживачів і дозволяє гнучко та мобільно адаптуватися до впливу факторів та швидких змін, здобувати переваги у майбутній діяльності. Отже, удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств дає можливість сформулювати сукупність підходів, методів та механізмів її розвитку, що в подальшому забезпечує переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспектам управління інноваційною діяльністю та результатам її реалізації приділено напрацювання когорти як вітчизняних та таких зарубіжних науковців: Г. Гольдштейна, О.Гудзя, С. Іляшенко, О.Кузьміна, О.Портера, Б.Санто, Й.Шумпетера та ін. В той же час, недостатньо окресленими залишаються елементи щодо удосконалення системи управління інноваціями та побудови ефективного механізму її реалізації.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційного дослідження є обґрунтування теоретичних, методологічних, методичних та прикладних аспектів досліджуваної проблеми та обґрунтування чіткого ланцюга щодо реалізації та ефективного управління інноваційною діяльністю. Відповідно до окресленої мети в роботі виокремлено та вирішено ряд завдань, зокрема:

- дослідити теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю;

- вивчити особливості реалізації інноваційної діяльності в фармацевтичній галузі;
- провести характеристику організаційно-економічної діяльності підприємства;
- визначити основні складові формування економічних та фінансових показників підприємства;
- проаналізувати ефективність діяльності підприємства;
- визначити напрямки удосконалення управління інноваційною діяльністю

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Ліктрави». *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методологічних, методичних та аналітично–прикладних аспектів удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Ліктрави».

Методи дослідження. При написанні дослідження використовувалися наступні методи: порівняльний та морфологічний аналіз (при уточненні понять за тематикою), абстрактно–логічний, метод системного підходу, для дослідження сучасного рівня розвитку підприємства використовувався статистико–економічний метод порівняння, графічний, метод фінансового й економічного аналізів.

Інформаційною базою кваліфікаційного дослідження є правові, законодавчі документи з питань функціонування підприємств, праці вчених з досліджуваної проблематики. Періодичні видання та інформаційні ресурси світової мережі інтернет.

Особистий внесок здобувача. Елементи теоретико–методологічного дослідження, прикладні результати, сформовані висновки, що є в дослідженні, отримані автором самостійно на основі проведеного аналізу.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження викладені в доповідях автора на конференціях: «Наукові читання – 2023»: наукова конференція працівників, докторантів, аспірантів та молодих

вчених НІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету; XXIII Міжнародна науково–практична конференція «Scientific trends, solutions, theories and methods of development», Більбао, Іспанія. 12 червня 2023 р.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 32 сторінках основного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у 5 таблицях та 4 рисунках. За структурою робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття та роль інновацій у розвитку підприємств

Інновація – являється кінцевим результатом впровадження нововведення з метою покращення якісних характеристик об'єкта управління та отримання соціального, економічного, екологічного та іншого виду ефекту.

Інновації є стратегічним ресурсом забезпечення рівноправного становища України у світогосподарській системі. Актуальність інноваційної моделі розвитку всіх галузей економіки, у тому числі і фармакології, на сучасному етапі висвітлена у працях багатьох науковців [3, 5, 14, 29, 31, 34].

Спрощене трактування інновації зводиться до виготовлення нового продукту з використанням традиційної технології з оновленням асортименту. Науковці дискутують щодо співвідношення таких понять як «інновація», «нововведення», «новація», «винахід» тощо, їх практичний інтерес проявляється у встановленні економічної сутності цих понять та систематизованого підходу датування їх змісту [11, 26, 30, 35].

Думки вчених різняться, так В.І. Драган вважає, що нововведення є елементом інновації і не являється аналогом [8, с. 29], Л.Л. Антонюк навпаки стверджує, що інновація – це нововведення в господарській практиці, яке відрізняється від попереднього якісними характеристиками [1]. Інший автор розмежовує ці поняття в контексті впливу на виробничі та організаційні процеси: «нововведення» – удосконалення характеристик продукту чи процесу його виготовлення, а «інновація» розглядається як докорінна зміна [33, с. 40] .

Визначення інновації як соціально–економічної категорії дає В.О. Василенко. Інновація є кінцевим результатом впровадження сучасних технологій, устаткування, методів управління та організації виробничих

процесів), у результаті яких досягається соціальний, економічний та екологічний ефекти [4, с. 205].

Отже, можна зробити висновок, що інновація – це результат інтелектуальної праці, втіленої в розробку та виробництво нового продукту з фіксованим отриманням додаткової цінності. Інноваційний розвиток підприємства забезпечує якісні зміни у його діяльності та підвищує ефективність функціонування, що забезпечує конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Інновації виступають у якості поліпшення в економіці та суспільстві. Інноваційна діяльність завжди націлена на ринок і керується потребами споживачів.

Інновація у фармацевтичній галузі визначається як техніко–технологічний прогрес, що є основою створення абсолютно нового продукту з підвищеними терапевтичними цінностями чи зменшення витрат на його виробництво [23]. Варто відзначити, що основою інноваційності завжди є терапевтичні переваги лікарських засобів.

Інноваційна діяльність поєднує наукові, технологічні, організаційні, управлінські, фінансові заходи, направлені на комерціалізацію накопичених знань, технологій, обладнання. Сучасні технології є стратегічним ресурсом економічного розвитку підприємств. Інновації дають можливість оптимізувати витрати, покращити якість та асортимент продукції, а також ринкові позиції організації [28].

Інноваційну діяльність тісно пов'язують з інноваційним потенціалом підприємства. Інноваційний потенціал підприємства являє собою сукупність різноманітних ресурсів: матеріальних, фінансових, інтелектуальних інформаційних, а також професійну та економічну підготовку спеціалістів, ділові якості керівників, професійні досягнення колективу (авторські свідоцтва, винаходи тощо). Інвестиційний потенціал містить невикористані та приховані можливості наявних ресурсів, які можна задіяти для досягнення економічного розвитку підприємства [21, 27, 32].

На розвиток інноваційної діяльності підприємства чинять вплив різні фактори [2, 15]. Фактори, що стимулюють або навпаки сповільнюють розробку та впровадження інновацій, формування і реалізацію інноваційного потенціалу, здійснюють вплив на макро-, мезо-, та мікрорівні. Розвиток інноваційної діяльності залежить від загального інноваційного клімату, який залежить від політичної стабільності, макроекономічного розвитку держави, корпоративного рівня та прозорості правил гри, стабільності та якості податкової системи, розвитку ринкової інфраструктури, компетентності персоналу [10, 20].

Для кращої віддачі від інноваційної діяльності класифікують інновації за тими чи іншими ознаками на відповідні групи. Необхідність класифікації інновацій пояснюється вибором об'єкта інновацій як доволі важливим процесом, оскільки він впливає на всю інноваційну діяльність підприємства та її кінцевий результат [7, 12, 18]. Існує велика кількість класифікаційних ознак інновацій. Основні з них: за типами інновацій (матеріально-технічні та соціальні), за інтенсивністю інноваційних перетворень (революційні, удосконалюючи, модифікаційні) тощо. Класифікація інновацій за технологічними параметрами та ринковими позиціями наведені у таблиці 1. додатку А. Загалом класифікація інновацій дає базу для знаходження більшої кількості способів їх реалізації, що в свою чергу є необхідним для створення варіантності вибору рішень [25].

У фармацевтичній справі вітчизняні фахівці виділяють наступні групи інновацій: фармацевтичні, споживчі та медичні. Фармацевтичні – нові чи модифіковані активні речовини, спрямовані на доставку лікарських речовин до біологічної мішені; споживчі інновації – це зручність застосування препарату, тобто зручна лікарська форма; медичні – підвищують ефективність лікування. Зарубіжні класифікатори виділяють теж три групи фармацевтичних інновацій: базисні — стають основою формування продукції чи технологій нового покоління, яким ще немає аналогів; інкрементальні (поліпшувальні) – є вторинними по відношенню до базисних та підвищують їх ефективність;

модифікаційні – зі зміненими споживчими властивостями, більш зручні для застосування (капсули, пакетовані чаї тощо) [23].

Фармацевтична галузь протягом останні років знаходиться у стані реформування, пріоритетним завданням якого є створення технологічної основи для забезпечення відтворювального інноваційного циклу. На думку фахівців, інноваційний розвиток фармацевтичної галузі сьогодні стримується рядом чинників: відсутністю ефективних економічних механізмів стимулювання та державної підтримки; недостатньо розвиненою інноваційною інфраструктурою; недосконалою системою захисту прав суб'єктів інноваційної діяльності; відсутністю належного фінансування [23].

Дана галузь має значущу соціальну спрямованість, особливо у період воєнного стану в країні, тому необхідно максимально задіяти інноваційний потенціал держави та її внутрішні ресурси. Реалізація інноваційного підходу до ефективного розвитку фармацевтичного виробництва можливо шляхом прийняття відповідної законодавчої бази.

1.2. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком фармакологічних підприємств

Управління інноваційним розвитком підприємств являється однією із складових системи його загального менеджменту. Управління інноваціями визначають як сукупність сучасних організаційних, економічних, правових та мотиваційних засобів і методів, направлених на поліпшення організаційно-економічної та господарської діяльності підприємства [7]. Управління інноваціями має системний характер, що базується на прийнятті та реалізації управлінських рішень щодо їх розробки та впровадження [9]. Принципи, на яких базується організація інноваційної діяльності зображено на рис. 1.1.

Практичний досвід показує, що більш успішно та ефективно розвиваються підприємства, що здійснюють стратегічне управління, Сутністю стратегічного управління інноваціями є необхідність врахування взаємовпливу

внутрішнього та зовнішнього середовища при визначенні цілей розвитку підприємства.. Реалізація їх можлива завдяки надійній ринковій інформації, внутрішньому потенціалу підприємства, наявності висококваліфікованих кадрів.

Стратегічне управління інноваціями на підприємстві передбачає необхідність розробки інноваційної стратегії, яка ґрунтується дослідженні чинників внутрішнього та зовнішнього середовища із застосуванням SWOT–, PEST–, SPACE–аналізу [5, 13].

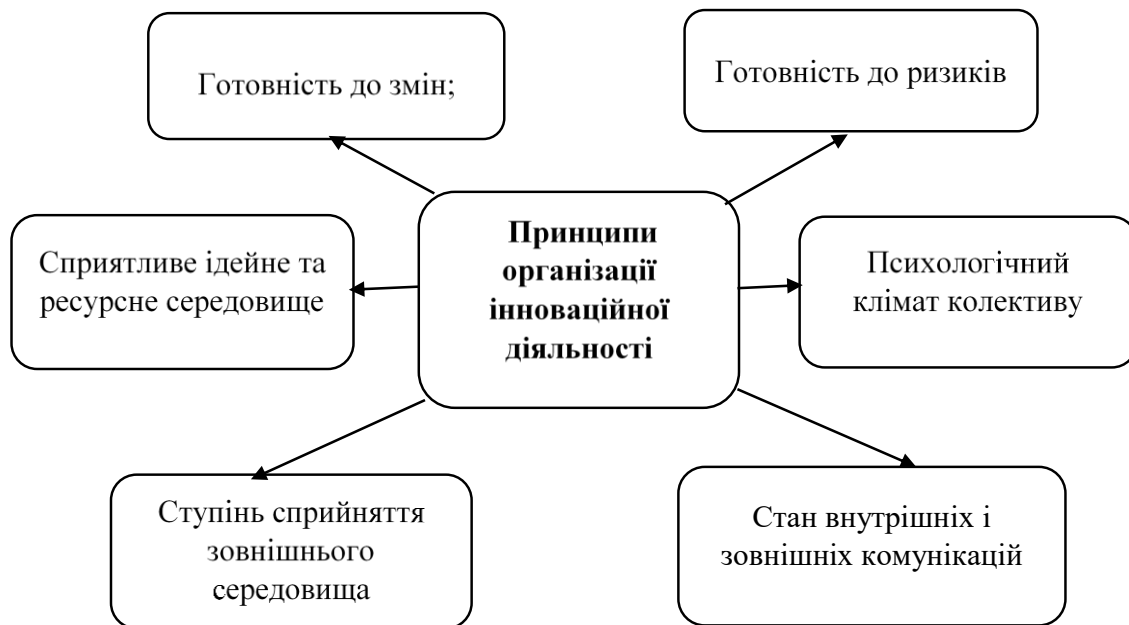


Рис 1.1. Принципи організації інноваційної діяльності

Джерело: розроблено автором

Ці методи аналізу допомагають адекватно та своєчасно реагувати на зовнішні зміни та формувати відповідні рішення.

Фармацевтична галузь має суттєві відмінності від інших галузей і пов'язані вони з багатостадійністю інноваційного процесу (біофармацевтичні, клінічні та доклінічні дослідження, довготривалістю та дороговизною розробок оригінальних лікарських препаратів, невеликою тривалістю їх життєвого циклу,

жорсткою конкуренцією, необхідністю доступності цін. Всі ці фактори слід враховувати при проведенні стратегічного аналізу [13].

Літвінова О.В. зазначає, що інноваційна діяльність фармацевтичних компаній чутлива до впливу різних ризиків, ефективне управління ними являється найважливішим інструментом сталого інноваційного розвитку. У першу чергу ризики пов'язані з безпекою препаратів та рішення припинення їх маркетингового дозволу. [16, с. 102]. Автор акцентує увагу на виникненні та модифікації ризиків, пов'язаних з глобалізацією, інформатизацією всіх сфер діяльності соціуму, а це відповідно справляє вплив на розвиток фармацевтичних підприємств. Саме тому вона вважає, що аналіз та оцінка ризиків є одним із найважливіших етапів управління інноваційною діяльністю. Існують якісні та кількісні методи аналізу і оцінки ризиків. Найбільш ефективним є комплексний підхід, при якому використовується інтегральний показник інноваційних ризиків при розробці та виробництві препаратів.

Управління інноваційною діяльністю неможливо здійснювати без вкладення інвестиційних ресурсів для розробки та впровадження науково-технічних розробок, направлених на освоєння виробництва інноваційного продукту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»

2.1. Організаційно–господарська характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Досліджуване підприємство ПрАТ «Лікарські трави» датується з 1928 р. Напрямок діяльності підприємства – заготівля лікарської рослинної сировини з наступною переробкою, виробництвом, фасуванням та подальшою реалізацією лікарських препаратів. Юридична адреса: м. Житомир, 1001, вул. Київське шосе, 21.

Вся лікарська продукція, що випускається підприємством має зареєстровані дозволені до застосування МОЗ, відповідно має сертифікатами якості, виданими відділом технічного контролю заводу і аналогічними паспортами державної інспекції по контролю якості лікарських засобів [16].

Політика керівництва ПрАТ «Ліктрави» спрямована на досягнення та підтримання репутації підприємства, що виготовляє продукцію необхідного рівня якості згідно з вимогами нормативних документів на продукцію і потребами замовника за прийнятними цінами.

Основні відомості про підприємство наведені в табл. 1.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про ПрАТ «Ліктрави»

Повне найменування емітента	Приватне акціонерне товариство «Ліктрави»
Організаційно–правова форма емітента	Приватне акціонерне товариство
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ емітента	00481181
Місцезнаходження емітента	Житомирська область Корольовський район 10001 м. Житомир Шосе Київське, буд. 21
КОАТУУ	1810136600
Види діяльності за КВЕД	24.42.0 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
	52.31.0 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами
	51.46.0 Оптова торгівля фармацевтичними товарами

Джерело: [30]

Цілю підприємства є приведення його роботи до вимог GMP, GDP та GLP будуються складські приміщення для сировини, відбувається реконструкція складських приміщень по зберігання готової продукції.

Для того, щоб виробничі дільниці відповідали вимогам сучасного виробництва, охорони праці працівників та охорони навколишнього середовища, проведено кропітку роботу по переобладнанню сучасною припливно–витяжною системою вентиляції для охолодження, встановлена літня подача повітря на виробничій ділянці.

Партнерами підприємства є великі дистриб'юторські компанії країні, за допомогою яких продукт може потрапити до мережі аптек України. Відповідний рівень дистрибуції дає можливість компанії експортувати продукцію Республіку Молдова, Таджикистан та інші країни світу.

Унікальний принцип компанії полягає в тому, що на відміну від інших компаній, останніми роками весь прибуток, отриманий від корпоративної діяльності в Україні, вони інвестували в модернізацію виробництва, придбання обладнання, покращення умов праці та заробітної плати працівників.

ПрАТ «Ліктрави» – підприємство, на якому працюють 245 осіб. За якістю та корисністю колекцій рослин залежить наполеглива праця співробітників лабораторії. Вони вдало поєднують професіоналізм, досвід, традиції, молодість та інновації.

Важливою частиною корпоративної командної роботи є забезпечення організаційного порядку, режиму роботи, коли кожна одиниця персоналу ознайомена зі своїми функціональними обов'язками. Організаційний порядок впливає на розвиток групових стереотипів поведінки, щоб її члени могли чітко і продуктивно виконувати свої обов'язки навіть за відсутності лідера. Проте організаційний порядок не повинен обмежувати ініціативу і творчість кожного працівника. Знайти розумний баланс між цими двома вимогами є важливою роботою для керівника базової групи. Головним у наведенні та підтримці організаційного порядку в колективі є розподіл обов'язків між його членами. Організаційна структура – це сукупність виробничих одиниць і ресурсів, що

впорядковано перетікають у виробничу систему для забезпечення реалізації корпоративних стратегічних цілей, а також суб'єктів управління та певних взаємозв'язків на рис. 2.1.

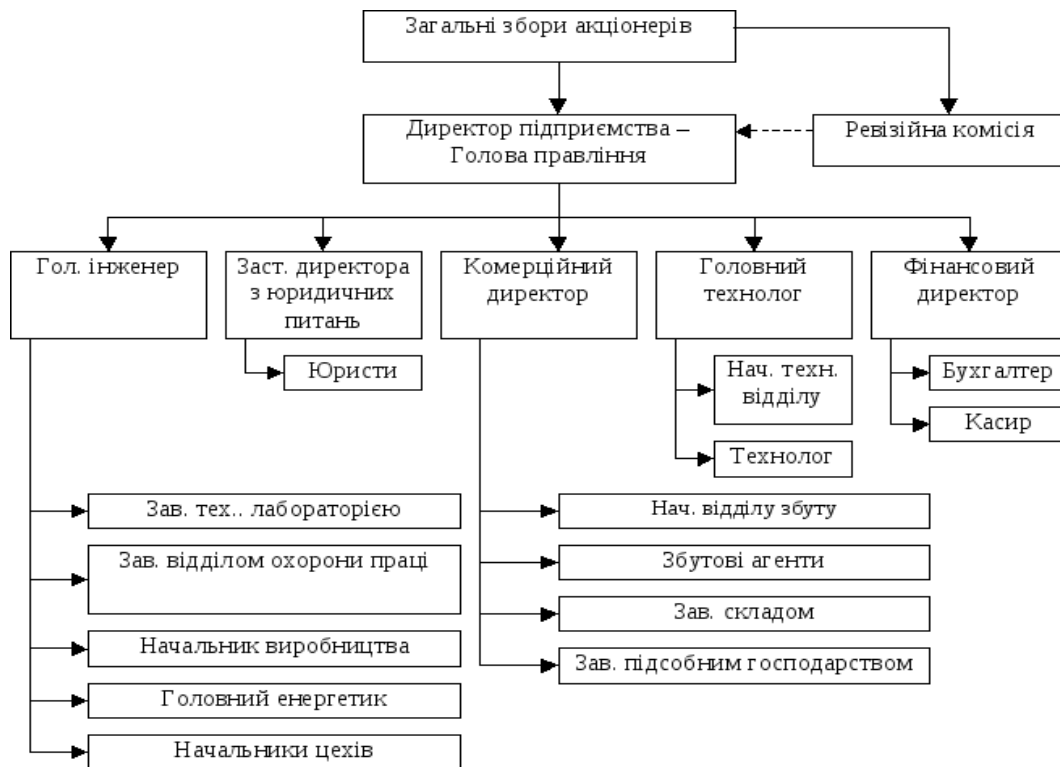


Рис. 2.1. Організаційна структура управління

Джерело: побудовано за [30]

У процесі розвитку змінився спосіб управління компаніями, відповідно був прийнятий соціально–психологічний підхід.

Тому менеджер, який керує колективом, повинен розуміти психологічний клімат колективу, створювати його та постійно впливати на нього для ефективного вирішення завдань. Іншим важливим фактором ефективного менеджменту є здатність і вміння людини поводитися з людьми. Для цього необхідно вміти розуміти складні внутрішні спонукання кожного учасника спільної діяльності, розуміти різноманіття індивідуальних інтересів, мотивацій, потреб. Ми всі знаємо, що вміння будувати лояльні стосунки в компанії є одним із основних шляхів підвищення продуктивності на роботі. Адже гарне ставлення співробітників до компанії має свою ціну, оскільки сприяє

процвітання компанії, в тому числі збільшенню вартості нематеріальних активів.

2.2. Аналіз фінансової та інноваційної діяльності ПрАТ «Ліктрави»

При формування стратегічних завдань щодо майбутнього розвитку організаційної структури значна увага відводиться фінансовій частині. Вагомість управлінських рішень їх чіткість та виваженість є майбутнім гарантом досягнення ефективності діяльності.

Фінансова складова підприємства є комплексно-інтегрованим поняттям та результатом взаємодії всіх елементів фінансово-економічної системи підприємства

Спеціалізацію господарства визначають за питомою вагою окремих видів товарної продукції господарства (додаток А таблиця 3). З таблиці видно, що основним видом продукції, яка виробляється підприємством, є випуск лікарських трав з лікарської рослинної сировини. Питома вага,
даної продукції в загальній структурі товарної продукції складає 95,9 %.

За результатами таблиці 2.2 досліджено рівень товарності головних видів продукції підприємства що виробляється .

Таблиця 2.2

Рівень товарності основних видів продукції в ПрАТ «Ліктрави»

Вид продукції	Товарна продукція, ц	Валова продукція, ц	Рівень товарності, %
Лікарські фармпрепарати	13124,8	13255,1	99,0
Чай на основі рослинної сировини, БАДИ	934,0	1069,5	87,3

Джерело: розраховано за даними [30]

Наявний рівень товарності вказую, що лікарських препаратів реалізовано 99,0%, чаїв, наявних БАДІВ було реалізовано 87,3%.

Рівень продуктивності праці демонструє табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Рівень продуктивності праці в ПрАТ «Ліктрави»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Середньорічна чисельність працівників, чол.	231	237	245	106,1
Вироблено валової продукції всього по підприємству, тис. грн	117116	174224,9	203806,7	174,0
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн	507,0	735,1	831,9	164,1
Вироблено валової продукції на 1 люд.– год., грн	–	–	–	–

Джерело: розраховано за даними [30]

У результаті проведеного аналізу виявлено, що продуктивність праці за досліджувані роки значно зросла. Виробництво продукції на 1 середньорічного працівника збільшилось на 64,1%.

Ефективність господарської діяльності представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність господарської діяльності в ПрАТ «Ліктрави»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Вироблено валової продукції всього, тис. грн, у т.ч. на:	117116	174224,9	203806,7	174,0
– 1 га сільськогосподарських угідь, грн	–	–	–	–
– 1 середньорічного працівника, грн	507,0	735,1	831,9	164,1
Отримано валового доходу, всього, тис. грн, у т.ч. на:	131126	158473	199858	152,4
– 1 га сільськогосподарських угідь, грн	–	–	–	–
– 1 середньорічного працівника, грн	567,6	668,7	815,7	143,7
Отримано прибутку (+), збитку (–), всього, тис. грн, у т.ч. на:	69175	80489	101189	146,3
– 1 га сільськогосподарських угідь, грн	–	–	–	–
– 1 середньорічного працівника, грн	299,5	339,6	413,0	137,9
Середньорічна оплата праці 1 працівника, грн	5555	6659	7781	140,1
Норма прибутку, %	35,5	36,0	38,0	x
Рівень рентабельності, %	111,7	103,2	102,6	x

Джерело: розраховано за даними [30]

Рентабельність досліджуваного підприємства становила в 2020 р. 111,7%, в 2021 р. 103,2%, в 2022 р. 102,6%. За період дослідження рентабельність підприємства знизилася на 9,1%.

Оборотні активи збільшилися на 18029 тис. грн. Збільшення вартості необоротних активів у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. відбулося на 22277 тис. грн (32,3%), за рахунок придбання нового обладнання. В 2022 р. довгострокові зобов'язання становили 17828 тис. грн. або 9,5%, що більше 2020 р. на 8104 тис. грн або 83,3%. Поточні зобов'язання підприємства збільшилися на 27,4%. Розраховано основні фінансові результати представлені в таблиці 3 додатку А

У 2022 р. порівняно до 2020 р. чиста виручка від реалізації продукції зросла на 52,4%. Чистий прибуток від реалізації продукції в 2022 році був 133812 тис. грн, що більше 2020 року на 33823 тис. грн чи на 33,8%.

У ПрАТ «Ліктрави» була проведена комплексна модернізація виробництва, встановлене сучасне устаткування. Побудовано виробничі комплекси. Також проведено реконструкцію виробничих потужностей. ПрАТ «Ліктрави» націлене на ефективне впровадження новітніх технологічних ліній виробництва.

Планування інноваційної програми ПрАТ «Ліктрави» щодо розробки та впровадження нових продуктів відбувається в такій послідовності: проводиться калькуляція та визначає ціну на нову сировину для нових видів продукції; виокремлена група розглядає доцільність впровадження інноваційних продуктів; відділ матеріально-технічного постачання надає калькуляцію потреби в матеріалах та сировині; розробляється проектна документація щодо нових видів продукції; інженерним відділом з впровадження нової продукції або технологічної лінії розраховується енергетична їх складова з дотриманням вимог щодо безпечності та екологічної безпеки.

ПрАТ «Ліктрави» має вагому інноваційну можливість: висококваліфікований персонал, відповідну матеріально-технічну фінансову спроможність, технічне та технологічне можливість, що в сукупності відказує на вимоги міжнародних стандартів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «Ліктрави»

3.1. Удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства

ПрАТ «Ліктрави», як видно з аналізу, досягла значних успіхів в удосконаленні виробничих процесів за рахунок впровадження технологічних інновацій. Зупинятися на досягнутих успіхах підприємство не може, а навпаки намагається постійно удосконалювати виробництво з метою покращення якості продукції та зниження її собівартості. По мірі прогресу людства стає все більш динамічним і розвиток фармацевтичної галузі.

Системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю дозволить ПрАТ «Ліктрави» сформулювати процес усвідомлення цілей свого розвитку та адекватну мотивацію їх досягнення. Системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю має вирішувати питання, пов'язані з маркетингом, науково-технічним розвитком, фінансові, кадрові, організаційні, виробничі тощо.

Побудова системи управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Ліктрави» повинна супроводжуватися концентрацією зусиль на окремих сегментах ринку і технологічних процесах, які підприємство визначає у відповідності до стратегії свого розвитку. При цьому обов'язково потрібно враховувати технічну та маркетингову компетенцію підприємства. Головним завданням побудови ефективної системи управління інноваційною діяльністю є перетворення вихідної різноманітної інформації у концепцію нововведень, яка в подальшому може бути реалізована. Чітке обґрунтування концепції нововведень здійснює суттєвий вплив на побудову системи управління інноваціями.

Для удосконалення системи управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Ліктрави» пропонуємо наступні заходи:

- розробити чітку стратегію розвитку підприємства, в якій детально обґрунтований механізм взаємозв'язку запропонованих змін з загальним напрямком бізнесу;

- переоцінити основні технології переробки лікарських трав, фундаментально переглянути всі технологічні схеми: заготівлі лікарської сировини, сортування з видаленням некондиційної сировини та домішок, екстрагування, сушіння, подрібнення, ферментації, контроль якості готової продукції, фасування, транспортування та зберігання.

Впровадження інновації за межами підприємства для взаємодії з партнерами як постачальниками, так і споживачами.

При виборі основних елементів системи управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Ліктрави» значну увагу необхідно приділити дослідженню та аналізу зовнішнього середовища, ідентифікувати ключові проблеми та забезпечити адаптацію підприємства до вимог цільових ринків. Система управління інноваційною діяльністю залежить від таких факторів зовнішнього середовища як: постачання сировини, енергетичних ресурсів, кадрового забезпечення, споживачів.

Ми пропонуємо ПрАТ «Ліктрави» удосконалення системи управління інноваційною діяльністю, через реалізацію певних функцій для досягнення своєї головної мети – визначення стратегічних цілей та розробка інноваційної стратегії, створення організаційної структури управління інноваційною діяльністю, формування ефективних інформаційних систем, проведення аналізу сильних та слабких сторін, планування інноваційної діяльності, проведення ефективного контролю, розробка системи заохочення (рис. 3.1).

Основним принципом, покладеним в основу розвитку системи управління інноваційною діяльністю, є дотримання світових стандартів на всіх етапах створення продукції, контролю якості та дистрибуції.



Рис. 3.1. Функціональна складова системи управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Ліктрави»

Джерело: розроблено автором

На якість лікарських трав значний вплив має процес їх сушіння. Ми пропонуємо ПрАТ «Ліктрави» модернізувати процес сушіння, придбавши інноваційні сушильні шафи марки Memmert з природною та примусовою конвекцією. Даний агрегат дозволяє зберігати і збільшувати вміст ефірних олій, для цього тривалий час використовують температурний режим 25–30 градусів Цельсія. Якщо потрібно максимально зберегти вітамін С, сушку переводять в режим від 80 до 100 градусів на короткий період.

3.2. Виробничий кластер як складова системи управління інноваційною діяльністю

В Україні відсутній цивілізований ринок лікарської сировини, він має тенденцію хаотичного та недостатньо контрольованого. Попит фармацевтичних компаній зростає на лікарську сировину високої якості. Відповідно до міжнародних вимог лікарська сировина повинна вирощуватися за умови дотримання науково обґрунтованої технології [6]. Понад 90 % відсотків лікарських трав, що надходять на переробку являються дикоросами, які переважно збирають люди із сіл та здають заготівельникам. Тому виникає питання до якості відповідної сировини. Чим більший ланцюжок “заготівельник – постачальник – переробник” тим більше ризиків втрати її якості.

Надійним джерелом якісної сировини може стати створення виробничого кластеру. Виробничий кластер являє собою інтегровану структуру різних форм бізнесу, що знаходяться у територіальній близькості, заради отримання кожним учасником сукупного синергетичного комерційного результату [24]. Характеристики кластера чітко проявляються на фоні відносин “постачальник–покупець”. Так, як ПрАТ «Ліктрави» закуповує сировину у різних постачальників, то створення виробничого кластера дає можливість підприємству створити свою місцеву регіональну мережу надійних постачальників. Кластери являються конструктивними блоками у інноваційній економіці, посилюючи міжфірменні потоки ідей та інформації. Вони являються стимуляторами технічного прогресу, підвищують інноваційність виробництва. Сьогодні багато фермерів зацікавлені вирощувати лікарські рослини, цьому сприяють природно–кліматичні умови нашої зони. Але бажання пропадає, коли дізнаються про необхідність інвестувати в сучасні технології вирощування та спеціальну техніку, якісне насіння, приміщення для зберігання та сушіння.

Створення виробничого кластера дає можливість ПрАТ «Ліктрави» залучати інвестиційні кошти для фінансування фермерських господарств, які

стануть надійними постачальниками якісної сировини. В структуру кластера можна включити декілька фермерських господарств, що спеціалізуються на вирощуванні польових лікарських рослин, декілька лісгоспів, для отримання саме лісової лікарської сировини та Подільський Національний університет, який виступить у ролі інвестора сучасних технологій вирощування лікарських культур. Кошти на придбання сучасної техніки для обробітку та сушки лікарських трав може інвестувати німецький холдинг «Martin Bauer Group», до складу якого входить ПрАТ «Ліктрави». (рис.3.2).



Рис. 3.2. Модель виробничого кластеру для ПрАТ «Ліктрави»

Джерело: адаптовано до джерела [17]

Загальне управління кластером здійснюватиме адміністративний центр (Комерційна Рада), до складу якого ввійдуть представники всіх центрів. Науково-інноваційний центр кластеру буде створено на базі Поліського Національного університету. Роль даного центру полягає у наданні методичної

та консультативної допомоги у створенні самого кластеру та технологічного забезпечення вирощування лікарських рослин у зоні Полісся.

Також він забезпечить ефективну інформаційну мережу кластеру, створить портал “Лікарські трави Полісся”. Портал дасть змогу залучати нових виробників–постачальників лікарської сировини, розширити дистриб'юторську мережу збуту готової продукції ПрАТ “Ліктрави”. Інноваційно–консультаційний центр виконуватиме функції сприяння сертифікації та стандартизації процесів виробництва, підвищення якості продукції учасників кластеру, підтримки розробки інвестиційних проектів, впровадження інновацій, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для підприємств кластеру.

Управління кластером, на нашу думку, має здійснюватися за наступною схемою (рис. 3.3). Визначна роль при цьому належить механізмам саморегулювання кластеру.

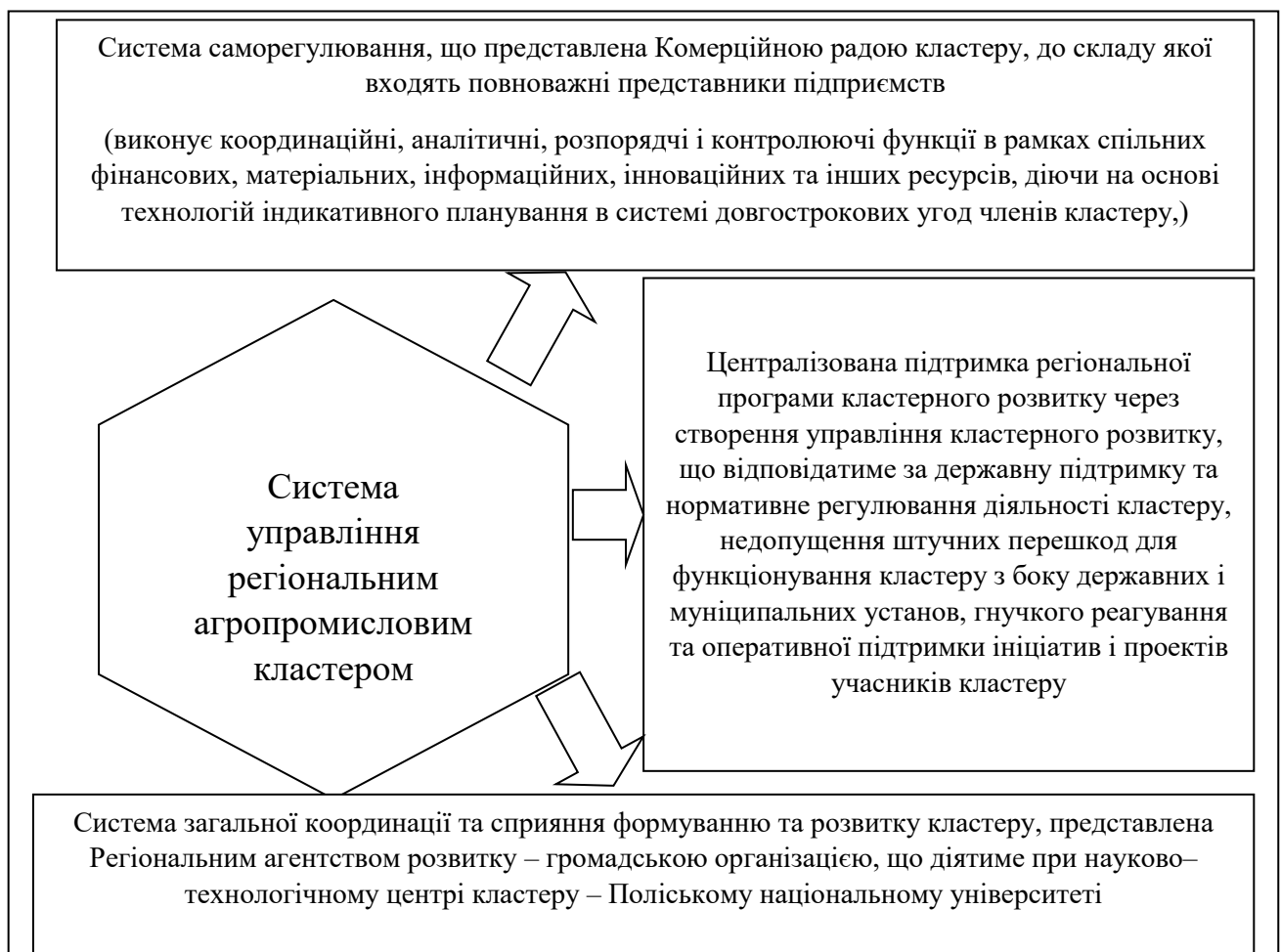


Рис. 3.3. Система управління регіональним агропромисловим кластером

Джерело: адаптовано до джерела [17]

Отже, кластерна форма об'єднання виробників сировини та переробників лікарської сировини дозволить не тільки підвищити якість продукції, а також сприятиме збільшенню її експортного потенціалу. Інноваційність виробничих технологій забезпечується за рахунок інтеграції науковців Поліського Національного університету у структуру кластеру.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході кваліфікаційного дослідження виокремлено наступні висновки:

1. Інновація – це результат інтелектуальної праці, втіленої в розробку та виробництво нового продукту з фіксованим отриманням додаткової цінності. Інноваційний розвиток підприємства забезпечує якісні зміни у його діяльності та підвищує ефективність функціонування, що забезпечує конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

2. Визначено, що інноваційна діяльність фармацевтичних компаній чутлива до впливу різних ризиків, ефективне управління ними являється найважливішим інструментом сталого інноваційного розвитку галузі.

3. В ході аналізу виявлено, що ПрАТ «Лікарські трави» одне з провідних, потужних підприємств фармацевтичної галузі, що займається виготовлення лікарських рослинних препаратів. Підприємство співпрацює великими дистриб'юторськими компаніями країни, що дає можливість доставити продукцію на полиці кожної аптеки України та експортувати продукцію до багатьох країн світу. Вся продукція що реалізується, супроводжується сертифікатами якості. у ПрАТ «Ліктрави» існує науковий центр, який розробляє та впроваджує у виробництво нові види продукції. Підприємство має гарну матеріально–технічну базу, яка постійно модернізується, забезпечене кваліфікованими працівниками, протягом останніх трьох років отримує прибутки.

4. Сформульовані основні напрямки удосконалення управління інноваційною діяльністю: застосовувати системний підхід в управлінні інноваційною діяльністю для вирішення питань, пов'язаних з маркетингом, науково–технічним розвитком, фінансових, кадрових, організаційних, виробничих

5. Переоцінити основні технології переробки лікарських трав, фундаментально переглянути всі технологічні схеми: заготівлі лікарської сировини, сортування з видаленням некондиційної сировини та домішок,

екстрагування, сушіння, подрібнення, ферментації, контроль якості готової продукції, фасування, транспортування та зберігання.

6. Пропонуємо ПрАТ «Ліктрави» модернізувати процес сушіння, придбавши інноваційні сушильні шафи марки Memmert з природною та примусовою конвекцією.

7. Запропоновано створення інноваційно–виробничого кластера, який буде надійним і стабільним джерелом постачання якісної сировини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія механізму розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ. 2013. 356 с.
2. Безгін К.С. Управління інноваціями: навчальний посіб. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
3. Бутко М.П. Менеджмент інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ: ЦНЛ. 2017. 494 с.
4. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент. Видання 3–є виправлене та доповнене. К.: центр навчальної літератури. 2005. 439 с.
5. Гончарова С.Ю., Гончаров А.Б. Стратегічне управління інноваціями фармацевтичних підприємств. БІЗНЕСІНФОРМ, № 1, 2014, С. 56–60.
6. Губаньов Г.О., Глущенко Л.А. Перспектива вирощування лікарських культур в Україні за незалежних європейських правил — запорука якості лікарської сировини. [https:// dobrotrav. com. ua](https://dobrotrav.com.ua). (дата звернення 29.05.2023 р.)
7. Гуторов О.І. Управління інноваціями: навч. посіб. Вид 2–ге. Доп. Харків: ХНАУ. 2016. 266 с.
8. Драган І.В. Механізм стимулювання інноваційного розвитку підприємств. *Держава та регіон. Серія: державне управління*. 2005. №1. С. 28–33.
9. Єременко І.Ф. Комплексна система управління інноваційними процесами. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6 (48). С. 95–99.
10. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ: ЦНЛ. 2014. 456 с.
11. Копитко М.І. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС. 2019. 292 с.
12. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 504 с.

13. Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал*. 2019. вип. 37. С. 56–68.
14. Лавриненко С.О. Інноваційні підходи до управління логістичною діяльністю – “Технологія блокчейн”. *Інтелект XXI. Випуск 1*. 2020. С. 64–68.
15. Лавриненко С.О. Підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності. *«Економічні студії»* Львів. Вип. 2. 2020. С. 55–60.
16. Літвінова О.В., Свирид Д.О. Управління ризиками інноваційної діяльності фармацевтичних компаній. Сучасна фармація: історія, реалії та перспективи розвитку: матеріали науково–практичної конференції з міжнародною участю, присвяченої 20-й річниці заснування Дня фармацевтичного працівника України, м. Харків, 19–20 вересня 2019 р.: у 2 т. Харків: НФаУ, 2019. Т. 2. С. 102–104.
17. Маковська С.О. Формування конкурентоспроможності продукції типових сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2010. 20 с.
18. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 518 с.
19. Мірзоєва Т.В. Аналіз сучасного стану виробництва лікарських рослин в Україні. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 6 (11). 2018. С. 62–67.
20. Нагорняк Г.С. Інноваційна політика: метод. Посіб. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 264 с.
21. Овсянкін А.Ю. Інноваційний підхід до оцінки ефективності роботи підприємств. *Проблеми науки*. 2006. №3. С. 28–33.
22. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга–Прес. 2018. 370 с.
23. Пашков В. Інноваційна складова ринку лікарських засобів: проблеми господарсько–правового забезпечення. *Щотижневик АПТЕКА*. <https://apteka.ua>. (дата звернення 10.06.2023 р).

24. Соколенко С. Інноваційні кластери — механізм підвищення конкурентоспроможності регіону. [https:// ucluster.org](https://ucluster.org). (дата звернення 19.05.2023 р.)
25. Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ.: Академвидав, 2012. 400 с.
26. Стадник В.В. Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ.: Академвидав, 2016. 465 с.
27. Стойко І.І. Управління інноваціями. Навч.–метод. посіб. Тернопіль. ТНТУ ім. Івана Пулюя. 2016. 200 с.
28. Сухоставець А. Інноваційний потенціал розвитку підприємництва. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Вип. №1 (87). 2021. С. 23–28.
29. Ухваткін Д.Л. Теорія регулювання та основні поняття інноваційної діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. №1 (56). С. 49–53.
30. Фінансова звітність ПРАТ «Ліктрави» URL: <https://liktravy.ua/uploads/document/5e7da9d0230a8.pdf> (дата звернення 21.05.2023 р.)
31. Циглик І.І. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ: “Центр навчальної літератури”. 2014. 128 с.
32. Чабан В.Г. Інновації як умова підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2010. №7. С. 68.
33. Чех Л.М., Корогодова О.О. Інноваційний розвиток економіки України в умовах Індустрії 4.0. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205849>. (дата звернення: 25.03.2023).
34. Шаповалова О. Вплив на інноваційну активність щодо суб’єктів господарського використання природних ресурсів. *Право та інновації*. 2023. №1. С.132–137.

35. Шипулина Ю. С. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. Ефективна економіка № 9, 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4304> (дата звернення 01.06.2023 р.)
36. Шкільнюк О.М. Інновації, їх суть та значення для економічного розвитку держави. Формування ринкових відносин в Україні. 2005. №11 (54). С. 43–48.
37. Щербань В.М. Шляхи розвитку та активізації інноваційної діяльності малих підприємств. Проблеми науки. 2018. №7. С. 39–42.
38. Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A., 2014, Zarządzanie innowacjami, PWE, Warszawa, 2014. 376 p.
39. Lavrynenko S. Analiza strategiczna i jej znaczenie w przedsiębiorstwie zarządzającym. International Scientific Conference Digital and Innovative Economy. Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceeding. January 25 th, 2019. Kielce, Poland. 60–62.
40. OECD (Organization for Economic Cooperation Development) Eurostat 2005. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data — The Oslo Manual, 3rd ed. Paris: OECD / available at: <https://www.oecd.org/> (дата звернення 09.06.2023 р.)

ДОДАТКИ

Таблиця 1

Класифікаційні ознаки інновацій

Класифікаційна ознака	Вид інновацій
За сферою діяльності організації	інновації на вході в організацію як систему; інновації на виході з організації; структурні інновації.
За змістом діяльності	технологічні інновації; виробничі інновації; економічні інновації.
За рівнем об'єктивного і суб'єктивного сприйняття	абсолютна новизна; відносна новизна; умовна новизна; суб'єктивна новизна.
За причинами виникнення	реактивні; стратегічні.
За інтенсивністю інноваційних змін	торговельні інновації; соціальні інновації; управлінські інновації; інновації нульового порядку (регенерування вихідних властивостей); інновації першого порядку (кількісна зміна); інновації другого порядку (перегрупування чи організаційні зміни); інновації третього порядку (адаптаційні зміни); інновації четвертого порядку (новий варіант); інновації п'ятого порядку («нове покоління»); інновації шостого порядку (новий «вид»); інновації сьомого порядку (новий «рід»).
За ступенем впливу на технологічне і соціальне середовище	інкрементальні; радикальні; нові технологічні системи); зміна техніко–технологічної парадигми.

Джерело: адаптовано автором [4]

Таблиця 2

Структура товарної продукції в ПрАТ «Ліктрави»

Вид продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		У середньому за 3 роки	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Лікарські фармпрепарати	113674	98	135587,5	96,3	163421,2	93,5	137560,9	95,9
Чай на основі рослинної сировини, БАДИ	3728	2	5140,7	3,7	11446,8	6,5	6771,8	4,1
Продукція – всього	117402	100,0	140728,2	100,0	174868	100,0	144332,7	100,0

Джерело:[30]

Таблиця 3

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Ліктрави»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	131126	158473	199858	152,4
Інші операційні доходи	27123	30031	31696	116,9
Інші доходи	3691	3662	927	25,1
Разом доходи	161940	192166	232481	143,6
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	61951	77984	98669	159,3
Інші операційні витрати	20678	43223	22926	110,9
Інші витрати	6448	2644	3672	56,9
Разом витрати	27126	45867	26598	98,1
Фінансовий результат до оподаткування	18993	16571	20284	106,8
Податок на прибуток	-5354	-2983	-3651	68,2
Чистий прибуток	99989	114182	133812	133,8

Джерело:[30]