

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПЕТРЕНКО Юлія Сергіївна

УДК 338.24

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ 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
Місевич Микола Анатолійович
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир -2024

АНОТАЦІЯ

Петренко Ю.С. Управління стратегічним розвитком ПрАТ «Ліктрави» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2024.

Дана кваліфікаційна робота досліджує управління стратегічним розвитком ПрАТ «Ліктрави», одного з лідируючих виробників лікарських засобів в Україні. В роботі розглядаються основні концепції та методи стратегічного управління.

Ключові слова: управління, стратегічний розвиток, ПрАТ «Ліктрави», рекомендації.

ANNOTATION

Petrenko Yu.S. Management of strategic development of PJSC «Liktavy» - Manuscript.

Qualifying work for obtaining a Bachelor`s degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2024.

This qualifying work examines the strategic development management of PJSC «Liktavy», one of the leading manufacturers of medicinal products in Ukraine. The work considers the main concepts and methods of strategic management.

Keywords: management, strategic development, PJSC «Liktavy», recommendations.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття стратегічного розвитку.....	7
1.2. Механізм управління стратегічним розвитком та ефективністю його використання	10
РОЗДІЛ 2	16
СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЛІКТРАВИ».....	16
2.1. Організаційно-економічна та фінансова характеристика підприємства	16
2.2. Сучасний стан стратегічного розвитку підприємства	21
РОЗДІЛ 3	25
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЛІКТРАВИ».....	25
3.1. Оптимізація стратегічного розвитку підприємства.....	25
3.2. Маркетинговий аналіз можливостей покращення стратегічного розвитку на основі SWOT-аналізу	26
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасному світі бізнесу конкуренція посилюється щодня. Ефективне стратегічне управління дозволяє компаніям знаходити конкурентні переваги та адаптуватися до змін в ринкових умовах. Стратегічний розвиток дозволяє компаніям використовувати нові технології для покращення продуктивності та ефективності бізнесу. Компанії повинні адаптуватися до глобальних ринкових тенденцій, аналізуючи можливості та загрози на міжнародному рівні.

Усі ці аспекти підкреслюють актуальність проведення аналізу стратегічного розвитку в сучасному бізнес-середовищі. Стратегічний розвиток є ключовим елементом для досягнення успіху, стабільності та конкурентоспроможності компанії в динамічному світі бізнесу.

Значний внесок у вирішення теоретичних і методологічних питань формування стратегічного розвитку зробили такі видатні вчені: М. Т. Барановський, І. О. Белебеха, Ф. Ф. Бутинець, Я. С. Вознюк, М. Р. Грант, Т. М. Десятов, О. М. Єрмакова, Р. М. Захарченко, І. Б. Івасів, С. В. Івахненков, І. А. Ігнат'єва, Л. М. Киш, Т. Г. Кірюшатова, М. М. Коцупатрий, М. М. Мартиненко, О. Г. Мендрул, О. М. Миронова, Б. М. Мізюк, Ю. В. Ніколенко, М. Ф. Огійчук, К. В. Пастух, Н. Л. Сапельнікова, В. М. Соловйов, В. Є. Ходаков, Ю. О. Швець, З. Є. Шершньова та інші.

Метою роботи є аналіз стратегічного розвитку в компанії на прикладі ПрАТ «Ліктрави».

Із мети випливає низка **завдань**, що потребують свого почергового вирішення в курсовій роботі:

- 1) визначити сутність стратегічного розвитку;
- 2) описати механізм управління стратегічним розвитком та ефективністю його використання;
- 3) надати організаційно-економічну та фінансову характеристику підприємства;

- 4) описати сучасний стан стратегічного розвитку підприємства;
- 5) здійснити оптимізацію стратегічного розвитку підприємства;
- 6) здійснити маркетинговий аналіз можливостей покращення стратегічного розвитку на основі SWOT-аналізу.

Об'єктом роботи є процес стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави».

Предметом роботи є аналіз особливостей стратегічного розвитку в управлінських процесах ПрАТ «Ліктрави».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використовувалися такі методи дослідження, як: систематичний – для розгляду послідовності процесу розвитку сільськогосподарських підприємств; індукція і синтез узагальнення даних про об'єкти; дедукція та аналіз – для вивчення основних елементів економічної діяльності досліджуваного підприємства; монографічний та системний аналіз – для вивчення та аналізу стану стратегічного розвитку підприємства; розрахунковий, порівняльний та графічний – не тільки для аналізу стану й тенденцій розвитку стратегічної діяльності, а й для наочного відображення результатів і т. д.

Практичне значення роботи: Ретельний аналіз стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави» дозволяє виявити недоліки та сильні сторони в стратегії даного підприємства. Це дає можливість покращити стратегічний розвиток та прийняття рішень, що сприятиме більш ефективному функціонуванню ПрАТ «Ліктрави». Ретельний аналіз дозволяє визначити та використовувати унікальні можливості та потенціал компанії для створення конкурентних переваг на ринку.

Розуміння стратегічних векторів дозволяє компанії раціонально використовувати ресурси, направляючи їх туди, де вони найбільш потрібні для досягнення стратегічних цілей. Аналіз стратегічного розвитку надає засоби для швидкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє компанії бути більш адаптивною та гнучкою.

Отже, практична значущість аналізу стратегічного розвитку в ПрАТ «Ліктрави» полягає в його спроможності оптимізувати бізнес-процеси,

забезпечити конкурентні переваги, реагувати на зміни та забезпечити стійкість та успішність досліджуваного підприємства на ринку.

Інформаційна база дослідження: офіційний веб-сайт ПрАТ «Ліктрави», де наявна інформація про підприємство, його діяльність; доповіді та презентації представників ПрАТ «Ліктрави» на конференціях та семінарах, присвячених управлінню в лікарській сфері; аналітичні звіти та дослідження фінансових та стратегічних галузей, які стосуються використання стратегічних рішень в лікарській сфері; річні звіти ПрАТ «Ліктрави» та інші документи, які містять інформацію про використання стратегічних рішень в управлінських процесах підприємства; матеріали про проекти та ініціативи, які реалізуються ПрАТ «Ліктрави» в сфері використання сучасних технологій стратегічного розвитку та інші.

Апробація результатів дослідження.

1. Місевич М., Бездітко К., Петренко Ю. Діджитал-технології в менеджменті. The I International Scientific and Practical Conference «New ways of creating scientific ideas for implementation», September 18-20, 2023, Varna, Bulgaria. С. 104-107. URL: <https://eu-conf.com/ua/events/new-ways-of-creating-scientific-ideas-for-implementation/>

2. Місевич М., Петренко Ю. Особливості стратегічного планування підприємств в сучасних умовах. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 05 грудня 2023 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2023. С. 265-268.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота виконана на 34 сторінках, містить 9 таблиць, 4 рисунки.

Список бібліографічних посилань включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття стратегічного розвитку

Термін «розвиток» означає діяльність, яка веде когось або щось до успіху. Розвиток зазвичай розуміється у вузькому та широкому сенсі. Таким чином, в широкому сенсі це означає «особливий вид діяльності, який може бути перетворити неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу». Це можна зробити лише за допомогою процесу планування, організації, мотивації, та контролю спільних дій [16, с.197].

Досить вагомою для дефініції є поняття «стратегічний розвиток», оскільки для аналізу теоретичних основ стратегічного розвитку нам доведеться опиратись на цей термін. Розглянемо підходи до визначення поняття у рисунку 1.1.

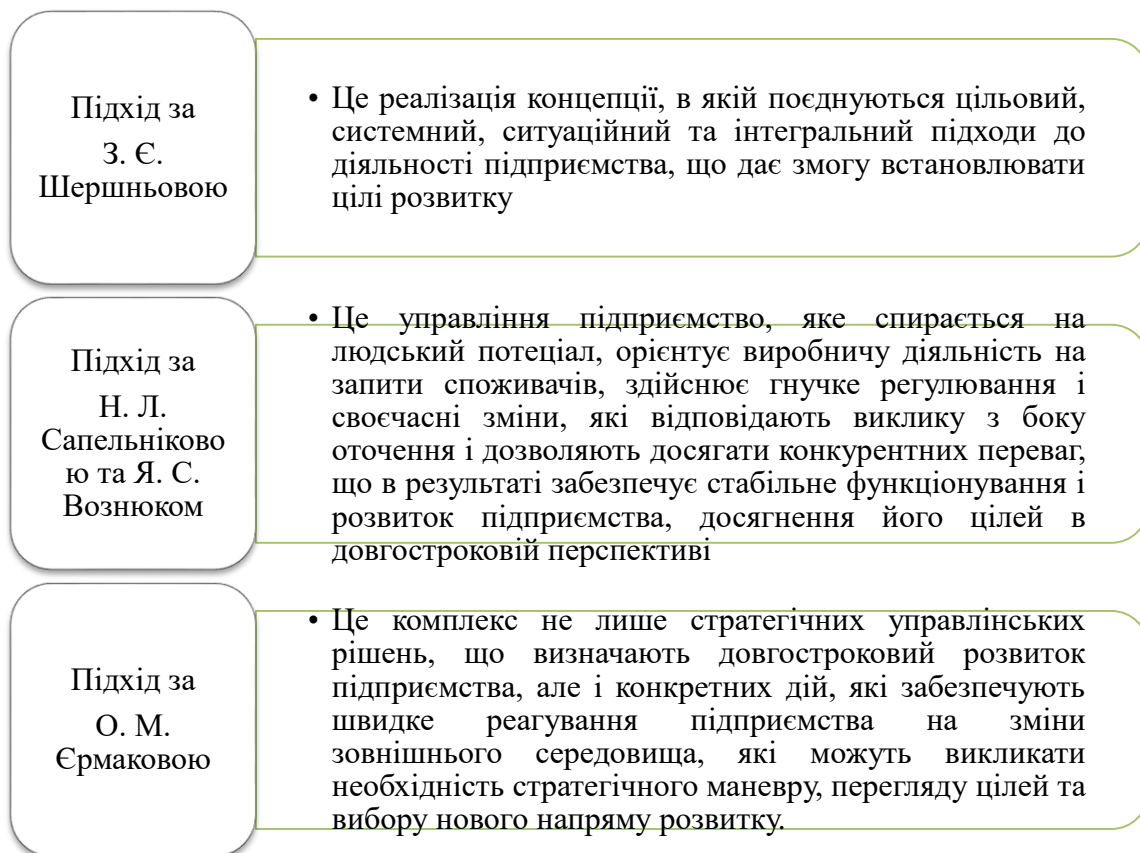


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «стратегічний розвиток»,

Джерело: складено автором за [7; 25; 34]

Додатково можна виділити декілька наукових підходів до трактування сутності стратегічного розвитку. Відповідно до системного підходу, стратегічний розвиток визначається як система прийняття рішень і дій та включає в себе аналіз, вибір і реалізацію різних стратегічних планів, досягнення цілей організації має на меті об'єднати різні види діяльності, а також підтримувати рівновагу та гармонію між усіма елементами системи. [33, с.81].

Прихильники процесного підходу вважали, що стратегічний розвиток – це «серія взаємопов'язаних дій, процесом встановлення взаємин між організацією і зовнішнім середовищем, реалізація наміченої місії, стратегії і функцій, задля досягнення головної мети». Б.М. Мізюк звертає увагу на довгостроковий характер процесу управління, якщо точніше, то на розробку, впровадження, досягнення цілей і стратегій, розподіл повноважень між персоналом. А також разом з попередниками фокусується на взаємодії організації зі своїм оточенням, підрозділами й конкурентами [15, с. 32].

Розглянемо поведінковий підхід, щоб інтерпретувати суть стратегічного розвитку. Важливі особливості цього підходу полягають в тому, що в ході стратегічного розвитку важливу роль починає відігравати особа, яка розглядається не як засіб досягнення виробництва, а як важливий суб'єкт в процесі управління. [14, с. 6].

Більшість представників цього підходу вивчали взаємини між співробітниками, керівниками, підлеглими й особливості про формування правильної поведінки. Вартісний підхід відіграє важливу роль у процесі стратегічного розвитку. Він охоплює формування корпоративної культури й цінностей, впливає на управління і бере в ньому участь. Приймає рішення ,які враховують інтереси більшості людей, цим самим збільшуючи вартість капіталу, тобто основною ціллю є максимізувати цінність підприємства.

Івасів І.Б. вважає, що « вартісний підхід до стратегічного розвитку – це модель оцінки результативності бізнесу» [6, с. 71].

Водночас Мендрул О.Г. стверджує, що розвиток має ґрунтуватися на нематеріальних активах, впроваджувати інновації у виробничий процес, удосконалювати обладнання та бути стратегічно орієнтованим [13, с. 25].

Таким чином, стратегія розвитку – це управлінська діяльність, спрямована на досягнення поставлених цілей в нестабільній ситуації, розвиток економіки за допомогою ІТ як сукупності конкурентних середовищ, програм, принципів та методів, завдяки яким планується розвиток економічної системи на середньо- і довгострокову перспективу.

Р. Грант сформулював цікавий підхід, який зазначає, що стратегічний розвиток виконує багато різноманітних функцій. Але найбільшого наголосу вчений надає трьом, на його думку, основним цілям стратегічного розвитку:

1. Стратегія, як підкріплення рішення. Стверджується, що стратегія діє як принцип або мотив, що забезпечує послідовність рішень, прийнятих окремими окремими особами чи організаціями. У той же час стратегія не тільки спрощує прийняття рішень, але і підвищує їх якість, оскільки, по-перше, об'єднує знання різних людей в єдине ціле, а по-друге, полегшує використання аналітичних інструментів.

2. Стратегія як механізм координації. Розробка стратегії – це систематичний процес, який передбачає прийняття рішень усіма членами організації. [2, с.41-43].

Основну проблему, з якою стикається організація, можна визначити таким питанням: «Як скоординувати дії людей?». У той же час слід зазначити, що стратегія може полегшити координацію кількома способами:

По-перше, позиція стратегії полягає у створенні сильної спільноти, в якій керівник може донести до всіх членів організації інформацію про ідентичність, цілі та становище підприємства в конкурентній боротьбі.

По-друге, механізм координації проявляється в передачі відповідальності за стратегічне планування від фахівця підприємства до лінійного керівного або з рівня підприємства на рівень бізнес-підрозділу.

3. Стратегія, як мета. Стратегія – це погляд у майбутнє. Вона стосується не тільки того, як компанія працює сьогодні, але і того, якою організація буде завтра. У цьому контексті важливо розробити та затвердити стратегічне бачення організації. За словами Р.Гранта: «мета бачення того, якою компанія буде в майбутньому, полягає не тільки в тому, щоб визначити основний напрямок розвитку стратегії, але і в тому, щоб стати сильним мотиватором для співробітників» [2, с. 42].

Поняття стратегічного розвитку є важливим для того, щоб організації могли адаптуватися до змін на ринку та використовувати свої конкурентні переваги для досягнення успіху. Воно дозволяє компаніям адекватно реагувати на зовнішні загрози та можливості, раціонально розподіляти ресурси та впроваджувати стратегічні рішення, спрямовані на досягнення довгострокових цілей.

Отже, стратегічне розвитку визначає напрямок розвитку організації та є важливою складовою успішного функціонування будь-якої компанії, допомагаючи в навігації складними ринковими умовами та досягненні конкурентних переваг.

1.2. Механізм управління стратегічним розвитком та ефективністю його використання

Вивчення системи розвитку здійснюється з використанням різних підходів, основними з яких є системний, ситуаційний, операційний, проблемно-орієнтований (problem-oriented), програмно-цільовий, сценарний, кількісний, проектний, технічний, оптимальний та ін.

Системний підхід розглядає підприємство як відкриту систему, на його діяльність впливають різні фактори, облік яких в процесі розвитку бізнесу є запорукою успішної реалізації довгострокових цілей і завдань підприємства. Ситуаційний підхід фокусується на конкретних практичних ситуаціях для оптимізації прийнятих рішень і підвищення ефективності розробки в цілому .

Поряд з системним і ситуаційним підходом до розвитку важлива роль перепадає процесному підходу, при якому розвиток розглядається як сума взаємопов'язаних функцій (процесів). Слід також додати, що процес прийняття комунікації важливі в процесі розвитку. Ці ж процеси об'єднують у собі всі функції управління. Як вказано в джерелі [32, с. 157-158], використання процесного підходу до розробки дозволяє підвищити ефективність інформаційного потоку між окремими бізнес-процесами (підрозділами) і більшою мірою задовольнити клієнтів.

У той же час існують й інші типи підходів, які використовуються для вивчення і розробки систем стратегічного управління. Операційний підхід – це «метод вивчення явищ і подій, що описуються у вигляді впорядкованої послідовності ознак, характеристик і базових моделей поведінки»[4].

Спираючись на визначення підходів Д.М. Стеченком у його праці, проблемний підхід - це підхід, що виявляє дослідження існуючих або прогнозованих суперечностей, які мають місце в стратегічному розвитку підприємства, форма їх прояву [22].

Проблемно-орієнтований підхід є методологічною основою для розробки та реалізації різних цільових інтеграційних програм. Програмно-цільовий підхід спрямований на розробку програми з комплексу різних заходів, реалізація яких забезпечує своєчасне досягнення стратегічних цілей розвитку з використанням виділених ресурсів: трудових, фінансових і т.д. Сценарний підхід фокусується на процесі підготовки і прийняття рішень в розвитку, при цьому забезпечуючи адаптацію досвіду до різних процесів [17].

Ситуаційний підхід базується на «доцільності використання різних методів управління, що визначається сукупністю окремих ситуацій, тобто обставин, які впливають на організацію в конкретний момент часу» [11, с. 33]. Особливістю такого підходу є вибір методу, або методів розвитку, який найкраще відповідає ситуації, а саме тій ситуації, в якій функціонує компанія.

Кількісний підхід є переходом від якісної оцінки до кількісної з використанням математичного та статистичного методів, інженерних розрахунків, експертних оцінювань та ін. [14].

Проектний підхід спрямований на досягнення чітко поставлених цілей. Технологічний підхід представляє систему стратегічного розвитку, як технологію. В свою чергу, технологія вважається «сукупністю методів, процесів, використовуваних матеріалів і засобів виробництва, а також, сукупністю організаційних заходів, операцій, прийомів, спрямованих на виробництво, обслуговування, ремонт і використання товару з номінальним рівнем якості та оптимальними витратами» [23].

Суть інформаційного підходу до стратегічного розвитку полягає у виявленні характерних інформаційних аспектів конкретної системи, тобто зосереджування уваги на аналізі та систематизуванні інформації.

Тому, в процесі розвитку сучасних підприємств необхідно одночасно використовувати різні методи, залежно від поставлених цілей, важливості, складності, неоднозначності, неузгодженості завдань розвитку, зовнішніх і внутрішніх ситуацій, терміну розробки управлінських завдань та ін.

Осовська Г. В. вважала, що основними елементами стратегічного розвитку є цілі, які мають бути актуальними, конкретними, реалістичними та піддаються вимірюванню. Загалом, у функціональному контексті в залежності від сфери застосування, система стратегічних цілей включає в себе:

- 1) маркетингові цілі – пошук нових ринкових ніш, збільшення частки ринку в межах свого сегменту, фінансово-економічне зменшення витрат на виробництві, підвищення рівня рентабельності, зменшення частки залучених коштів у структурі капіталу, прискорення формування власних фінансових ресурсів;
- 2) інвестиційні цілі – будівництво та придбання нових потужностей, їх реконструкція, модернізація обладнання і технічне переоснащення організації;

- 3) інноваційні – впровадження новітніх технологій виробництва та видів продукції, новітніх технологій розрахунків та бухгалтерського обліку;
- 4) організаційні цілі – перехід до нових форм організаційно-правової діяльності, впровадження нових форм організації праці та ін. [17, с. 53].

Основою стратегічного розвитку є стратегічне мислення персоналу, яке ґрунтується на розумінні керівниками та спеціалістами відповідальності за довгострокове існування та розвиток компанії, необхідності належного управління цим процесом і спрямованості усіх видів діяльності на створення і підвищення її конкурентоспроможності на довгостроковій перспективі [26]. Основна мета стратегічного розвитку – досягнення оптимального рівня ефективності та конкурентоспроможності підприємства [31].

Очевидно, що чим більше підприємств має свої конкурентні переваги та їх кращі якісні характеристики, тим більш сприятливими є передумови для успішної діяльності на ринку. Стратегічний розвиток спрямований на створення конкурентних переваг і ефективної стратегічної позиції, забезпечення життєздатності підприємства в майбутньому за мінливих умов.

Стратегічний розвиток є ключовим елементом діяльності будь-якого підприємства, оскільки воно визначає шляхи розвитку та досягнення поставлених цілей. Основна роль стратегічного розвитку полягає в напрямку, управлінні та координації всіх аспектів підприємства для досягнення його місії та визначених цілей.

Ось деякі ключові аспекти ролі стратегічного розвитку в діяльності підприємства:

1. Визначення місії, цілей і стратегій: Стратегічний розвиток допомагає у визначенні місії підприємства (основної його мети), встановленні конкретних цілей та розробці стратегій для досягнення цих цілей.
2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: Воно включає в себе SWOT-аналіз, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони

підприємства, а також визначити можливості та загрози у зовнішньому середовищі.

3. Планування ресурсів: Стратегічний розвиток допомагає планувати ресурси, такі як фінанси, людські ресурси, матеріали і технології, для оптимізації використання цих ресурсів у досягненні цілей підприємства.

4. Прийняття рішень: На основі стратегічного розвитку приймаються ключові рішення щодо напрямків розвитку, нових проектів, ринкових стратегій і розподілу ресурсів.

5. Керування змінами: Враховуючи стратегічні цілі, управління змінами стає необхідністю для адаптації до нових умов, технологічних змін та вимог ринку.

6. Оцінка результатів: Стратегічний розвиток вимагає постійної оцінки досягнення цілей та ефективності прийнятих стратегій, а також корекції стратегій у випадку потреби.

7. Створення конкурентної переваги: Шляхом стратегічного розвитку підприємство може створювати конкурентні переваги, що дозволяють йому відрізнятись від конкурентів і зберігати лідерство на ринку [21].

Загалом, стратегічний розвиток – важливий інструмент для керівництва компанії, адже він не тільки дозволяє планувати майбутні дії, а й застосовує їх на практиці для досягнення успіху та стійкості на ринку.

Відповідно до концепції стратегічного розвитку, підприємство повинно:

- своєчасно розпізнавати загрози своєму існуванню;
- виявляти стійкість до непередбачуваних і мінливих умов;
- не упускати сприятливих можливостей, які виникають навколо нього, і максимально використовувати їх [28].

Стратегічний розвиток – важливий елемент антикризового управління, адже дає змогу вчасно виявляти внутрішні загрози та можливості, сильні та слабкі сторони підприємства, і на основі оцінки ситуації розробити стратегічну систему запобігання кризам [25].

Через необхідність значних витрат часу та ресурсів, стратегічний розвиток залишається поза межами можливого, адже основні зусилля зосереджені на поточній діяльності (покриття збитків, боргів і розрахунків зі співробітниками). Обмежене застосування і неефективність стратегічного розвитку на підприємствах, можна пояснити багатьма іншими обставинами, зокрема це складні економічні умови; нерівність і коливання цін на сільськогосподарську продукцію, що не дає можливості розробки стратегічних фінансових планів; важке прогнозування динаміки ринку сільськогосподарської продукції. Тоді, як фактори внутрішнього середовища, від яких залежить успішність стратегічного управління, ускладнюють можливість їх розвитку.

Крім того, ключовими факторами, що стримують розвиток процесу стратегічного розвитку, є брак кваліфікованого персоналу та відділів стратегічного розвитку, а також небажання власників застосовувати нові методи управління через відсутність знань, труднощів з адаптацією зарубіжного досвіду, відсутність мотивації та нестача коштів. Враховуючи цю ситуацію, процес стратегічного розвитку знаходиться на етапі становлення [28].

Таким чином, стратегічний розвиток дає шанс краще вивчити середовище своєї діяльності, її можливості та обмеження.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЛІКТРАВИ»

2.1. Організаційно-економічна та фінансова характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Ліктрави» є безперечним лідером по виробництву фітотерапевтичних препаратів на ринку України. Наші замовники надають більшу перевагу якісним товарам, яким можна довіряти. Компанія займається заготівлею лікарської рослинної сировини в екологічно чистих регіонах України та за кордоном [18].

На ПрАТ «Ліктрави» діє багатоступінчаста система контролю якості продукції, яка включає в себе перевірку входження рослинної сировини, контроль на перехідному етапі та готової продукції. Завдяки, сучасній лабораторії підприємства відповідно до вимог Державної Фармакопеї України та інших нормативних актів, дозволяється проведення випробувань зп всіма показниками якості та безпеки лікарської рослинної сировини. Велика увага приділяється поводженню з лікарською рослинною сировиною, яка надходить на виробництво, через можливий вміст радіонуклідів, цезію-137 і стронцію-90, а також важких металів (свинцю, кадмію, миш'яку та ртуті). Для якісного та кількісного визначення різних груп активних речовин у лікарській рослинній сировині в лабораторії застосовують методи тонкошарової хроматографії, висоефективної рідинної хроматографії та спектрофотометрії.

Таким чином, сьогодні підприємство має таку систему якості, яка відповідає всім вимогам належної виробничої практики (GMP) в області фітотерапії, забезпечуючи виробництво продукції найвищої якості на ринку.

Аналітична таблиця, яка відображає динаміку активів підприємства має такий вигляд (табл. 2.1).

Аналіз складу та динаміки активів ПрАТ «Ліктрави»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 р.р.	Темп приросту 2023/2021, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	2 212 019	2 886 396	1 886 443	-999 953	-14,72
Інвестиції в цінні папери	666 264	101 935	4 455 653	4 353 718	568,75
Інвестиційна нерухомість	16 765	97 876	95 372	-2 504	468,87
Основні засоби та нематеріальні активи	728 514	899 463	1 082 012	182 549	48,52
Інші фінансові активи	155 628	193 325	325 906	132 581	109,41
Інші активи	194 563	125 578	161 095	35 517	-17,21
Необоротні активи, утримувані для продажу	12 525	19 067	-	-	-
Усього активів	17 709 323	19 211 144	23 765 586	4 554 442	23,70

Джерело: складено на основі річних звітів ПрАТ «Ліктрави»

Станом на 2021 р. загальна сума активів підприємства становить 23 765 586 тис. грн., що на 23,70% більше, ніж у 2022 р. Значну питому вагу в активах ПрАТ «Ліктрави» займають інвестиції в цінні папери.

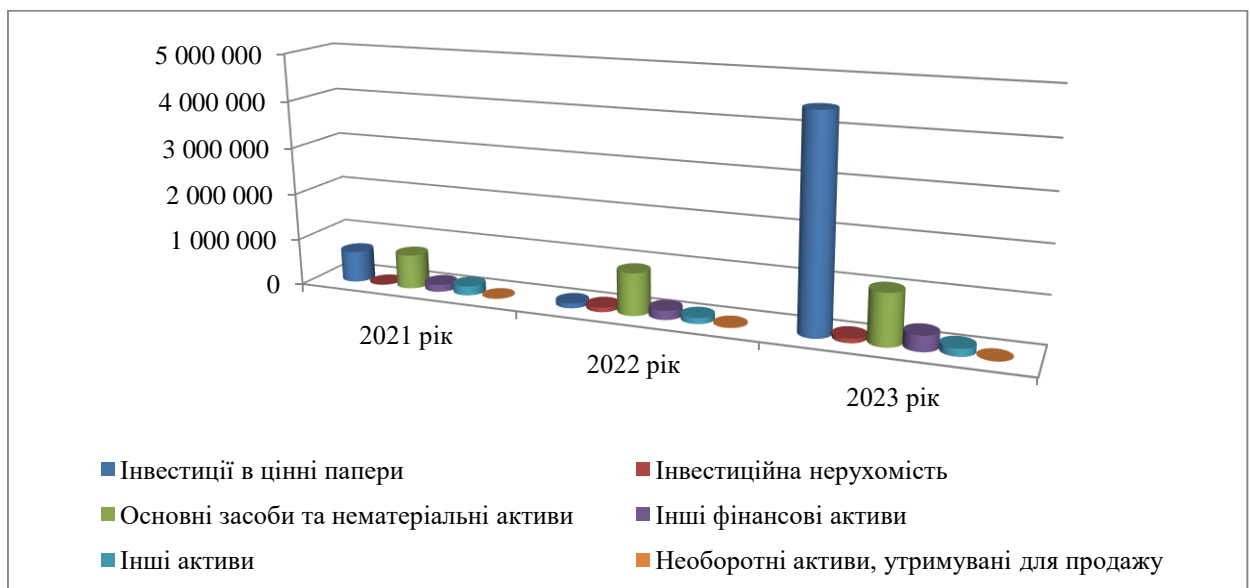


Рис. 2.1. Аналіз складу та динаміки активів ПрАТ «Ліктрави»

Інвестиційна нерухомість станом на 2023 р. становлять 95 372 тис. грн., що становить 0,40 % від загальної суми активів. Порівняно з 2021 р. сума необоротних активів в 2020 р., утримуваних для продажу збільшилась на 22,81 тис. грн. Дані таблиці свідчать, що підприємство ПрАТ «Ліктрави» розширює кредитну діяльність, одночасно турбується про свою ліквідність і надійність.

Позитивним аспектом є зростання грошових коштів та еквівалентів з попереднім роком. У структурі ця стаття активу зменшилась на 14,72 відсоткових пунктів та склала 1 886 443 тис. грн. у 2022 р. від загальної величини активів.

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз активів ПрАТ «Ліктрави»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення 2023/2021	Відносне відхилення 2023/2021
Необоротні активи					
Первісна вартість	481 454	411 783	158 310	-323 144	-67,12
Накопичена амортизація	43 470	44 521	42 681	-789	-1,82
Незавершені капітальні вкладення	102 829	251 081	465 817	362 988	353,00
Основні засоби	728 514	899 463	1 082 012	353 498	48,52
Оборотні активи					
Дебіторська заборгованість	12 971 927	12 383 470	13 158 404	186 477	1,43
Грошові кошти та їх еквіваленти	2 212 019	2 886 396	1 886 443	-325 576	-14,72
Витрати майбутніх періодів	42 969	48 631	39 798	-3 171	-7,38

Джерело: складено на основі річних звітів ПрАТ «Ліктрави»

В цілому у ПрАТ «Ліктрави» спостерігається тенденція зменшення питомої ваги високоліквідних активів, що свідчить про погіршення рівня ліквідності підприємства за досліджуваний період.

Для оцінки якості активів використовують різні коефіцієнти та показники. Таким є коефіцієнт оборотності активів. Він «характеризує швидкість і ефективність управління активами компанії, які залежать в першу чергу від розподілу фінансування, тобто збільшення відсотка мобільних оборотних активів, причому їх формування повинно відбуватися за рахунок власного капіталу компанії, що призведе до збільшення економічних її вигід у поточний період» [15, с. 147].

Розрахуємо описаний коефіцієнт (КОА) відповідно для активів підприємства за 2021 – 2023 р.р.:

$$\text{КОА 2021 р.} = (1\ 051\ 713 / 17\ 709\ 323) = 0,059.$$

$$\text{КОА 2022 р.} = (1\ 239\ 595 / 19\ 211\ 144) = 0,064.$$

$$\text{КОА 2023 р.} = (1\ 383\ 947 / 23\ 765\ 586) = 0,058.$$

Зростання показників свідчить про зменшення прибутку підприємства за кожен одиницю активів.

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує рівень прибутку, одержуваного за рахунок використання всіх активів підприємства, які визначаються згідно балансу [16, с. 641].

$$\text{КРА 2021 р.} = (490\ 921 / 13\ 975\ 791) = 0,035.$$

$$\text{КРА 2022 р.} = (560\ 502 / 13\ 113\ 124) = 0,042.$$

$$\text{КРА 2023 р.} = (461\ 721 / 13\ 795\ 952) = 0,033.$$

Зменшення коефіцієнту рентабельності активів свідчить про зниження попиту на послуги підприємства ПрАТ «Ліктрави».

Загалом, рекомендують оптимальне значення рентабельності активів більше 1, але в періоді з 2021 по 2023 роки банк досі не досягає нормативного значення. Це свідчить про те, що реалізація ПрАТ «Ліктрави» стратегії лідерства дає помірні результати і не може підтвердити правильність вибору базових пріоритетів подальшого розвитку досліджуваної установи.

Аналітична таблиця, яка відображає динаміку пасивів підприємства має наступний вигляд (табл. 2.3 та табл. 2.4).

Аналіз складу та динаміки пасивів ПрАТ «Ліктрави»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	Темп приросту (2023/2021), %
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	26 752	27 224	21 056	-5 696	-21,3
Відстрочене податкове зобов'язання	16 163	10 158	-	-16 163	-100,00
Інші фінансові зобов'язання	490 286	870 257	636 783	146 497	29,87
Інші зобов'язання	131 334	155 232	165 750	34 416	26,20
Резерви за зобов'язання	7 483	5 799	11 587	4 104	54,84
Субординований борг	341 980	-	-	-341 980	-100,00
Статутний капітал	1 153 000	1 153 000	1 647 143	494 143	42,85
Емісійні різниці	42 011	42 011	42 011	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	768 799	1 212 392	1 124 000	355 201	46,20
Резерви переоцінки	94 842	89 395	73 000	-21 842	-23,03
Власний капітал	2 121 317	2 759 564	2 997 000	875 683	41,28
Всього пасивів	19 830 640	21 970 708	24 832 240	5 001 600	25,22

Джерело: складено на основі річних звітів ПрАТ «Ліктрави»

Таблиця 2.4

Вертикальний аналіз пасивів ПрАТ «Ліктрави»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочене податкове зобов'язання	16 163	10 158	-	-16 163	-100,00
Інші фінансові зобов'язання	490 286	870 257	636 783	146 497	29,87
Інші зобов'язання	131 334	155 232	165 750	34 416	26,20

	Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 153 000	1 153 000	1 647 143	494 143	42,85
Емісійні різниці	42 011	42 011	42 011	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	768 799	1 212 932	1 124 000	355 201	46,20

Джерело: складено на основі річних звітів ПрАТ «Ліктрави»

Отже, станом на 2023 р. загальна сума пасивів підприємства становить 24 832 240 тис. грн., що на 25,22% більше, ніж у 2021 р. Значну питому вагу в пасивах ПрАТ «Ліктрави» займає власний капітал.

2.2. Сучасний стан стратегічного розвитку підприємства

Серед усіх типових моделей аналізу якості стратегічного управління в компанії, було обрано три: SWOT-аналіз, матриця Ансоффа та PEST-аналіз. Проаналізувавши діяльність ПрАТ «Ліктрави», ми можемо порівняти слабкі та сильні сторони та визначити рівень значущості кожної зі сторін за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Ліктрави»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
4	Велика кількість дочірніх відділень підприємства	3	Недостатньо швидка робота персоналу з клієнтами
4	Велика розмаїття лікарських трав	3	Недосконала система самообслуговування
3	Привітний персонал та висококваліфікованих працівників	2	Надмірний документообіг
4	Репутація надійного підприємства	3	Плинність кадрів
Можливості		Загрози	
4	Розширення асортименту послуг	4	Політична та економічна нестабільна ситуація в країні
4	Покращення якості сервісу надаваних послуг	4	Раптова зміна валютного курсу
3	Покращення якості сервісу SMS-інформування	3	Процес інфляції
4	Розширення спектрів надаваних послуг для окремих верств населення	4	Багато конкурентів з подібними послугами
		4	Загроза хакерської атаки

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

На перетині окремих груп складових елементів формуються області, що характеризуються певними сполученнями, які необхідно враховувати й надалі при розробці конкретних стратегій.

У ході своєї діяльності ПрАТ «Ліктрави» може здійснювати аналіз власних ринкових можливостей як на національному, так і на регіональному рівнях для розширення свого впливу на ринку лікарських послуг. Провести такий аналіз, ми можемо за допомогою матриці Ансоффа (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця Ансоффа ПрАТ «Ліктрави»

	Наявні послуги	Нові послуги
Ринки наявні	1) зменшення комісійних за надання медичних послуг; 2) пільги для студентів і пенсіонерів; 3) встановлення дочірніх підприємств поруч з кожними торговими центрами; 4) активна розробка нових реклам і рекламної продукції.	1) сприяння та підтримка малого та середнього бізнесів; 2) вільний вибір безкоштовних лікарських трав для пільговиків.
Ринки нові	1) відкриття нових дочірніх компаній; 2) перерозподіл послуг між різними верствами населення.	1) система освіти онлайн для наявних і майбутніх підприємців; 2) система навчання онлайн фінансової грамотності населення; 3) практика онлайн для студентів.

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Згідно складеної матриці, підприємство може обрати найбільш сприятливий стратегічний напрямок розвитку.

Щоб розробити та успішно реалізувати маркетингову стратегію, керівництву компанії необхідно глибоке розуміння внутрішнього і зовнішнього середовищ компанії, її потенціалу та тенденцій розвитку на ринку, а також, щоб виявити можливості та загрози для визначення стратегічних цілей підприємства й способів їх досягнення. Для вивчення макросередовища компанії було проведено PEST-аналіз. (табл. 2.7).

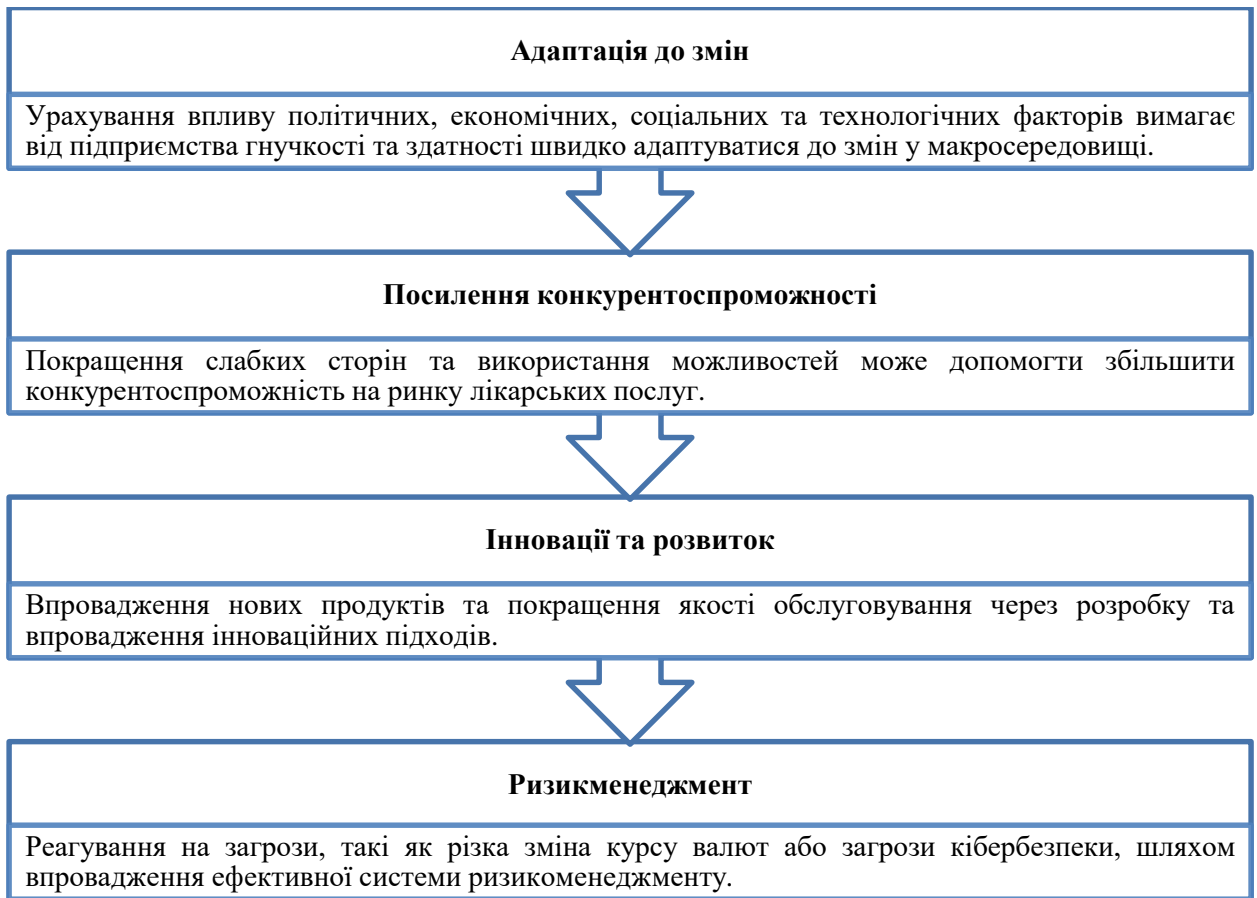
PEST-аналіз діяльності ПрАТ «Ліктрави»

Група факторів	Позитивні фактори	Негативні фактори
Політико-правові	Націоналізація партнерів у 2016 р.	Зміни в законодавчо-нормативних актах 3 – 7 місяців
		Мінімум свободи зі сторони НБУ
		Низький рівень захисту кредиторів і позичальників
Економічні	Середньорічні темпи зростання заробітної плати	Нестабільний курс гривні
		Високий рівень безробіття
		ВВП за паритетом купівельної спроможності на 40 % нижче середнього в світі
Соціальні	Високий рівень урбанізації	Щорічне скорочення населення
	Мононаціональна держава	
	Процес старіння нації	
Технологічні	Збільшення кількості інтернет-користувачів до 30 млн	Зростання кількості кібератак
	Автоматизація та розвиток технологій	

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Згідно результатів аналізу, ми можемо сказати, що найбільш негативними факторами впливу на макросередовище підприємства є відсутність свободи зі сторони НБУ, зростання безробіття в Україні, зниження ВВП за паритетом купівельної спроможності, тоді, як позитивними факторами – зростання кількості Internet-користувачів та автоматизації, технологічний розвиток.

На основі трьох аналізів зберемо типові особливості здійснення стратегічного розвитку на підприємстві (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Особливості здійснення стратегічного розвитку в
ПрАТ «Ліктрави»**

Джерело: сформовано автором на основі інформації таблиць 2.5, 2.6 та 2.7

Загалом, стратегічний розвиток ПрАТ «Ліктрави» передбачає врахування всіх внутрішніх та зовнішніх чинників, розробку ефективних стратегій розвитку та постійне вдосконалення діяльності підприємства для досягнення успіху на ринку лікарських послуг.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЛІКТРАВИ»

3.1. Оптимізація стратегічного розвитку підприємства

Оптимізація стратегічного розвитку підприємства ПрАТ "ЛІКТРАВИ" може включати ряд заходів, спрямованих на покращення ефективності, конкурентоспроможності та стабільності компанії. Ось кілька напрямків, які можна врахувати:

Аналіз внутрішнього середовища:

- SWOT-аналіз: Визначте сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для компанії.
- Аналіз процесів: Оцініть ефективність основних бізнес-процесів та ідентифікуйте можливості для їх оптимізації.

Фокус на інноваціях:

- Дослідження та розробка: Інвестуйте в дослідження та розробку нових продуктів або покращень існуючих.
- Впровадження технологій: Застосовуйте сучасні технології для підвищення продуктивності та якості продукції.

Розширення ринкових можливостей:

- Маркетингові стратегії: Розгляньте можливості для розширення або вдосконалення продажів та маркетингу.
- Глобалізація: Вивчіть можливості виходу на міжнародні ринки та позиціонування продукції на них.

Фінансова ефективність:

- Фінансовий аналіз: Оцініть фінансовий стан підприємства та розробіть стратегії для покращення фінансової ефективності.
- Ефективне управління оборотним капіталом: Мінімізуйте запаси та забезпечте швидкий оборот коштів.

Управління персоналом:

- Розвиток кадрів: Забезпечте навчання та розвиток працівників для зміцнення їхніх навичок та відповідності новим вимогам.
- Стратегії мотивації: Впроваджуйте програми мотивації та утримання персоналу для підвищення робочого ентузіазму та продуктивності.

Сталість інфраструктури:

- Оптимізація виробничих процесів: Зменшуйте витрати та покращуйте якість через оптимізацію внутрішніх операцій.
- Екологічна стійкість: Розгляньте можливості для впровадження екологічно чистих технологій та процесів.

Стратегічне планування:

- Формулювання місії та візії: Визначте чіткі місію та візію підприємства для керівництва стратегією.
- Ключові цілі та показники ефективності: Сформулюйте конкретні цілі та визначте метрики для вимірювання успішності.

**Рис. 3.1. Напрями оптимізації стратегічного розвитку
ПрАТ «Ліктрави»**

Джерело: власні дослідження

Загальний підхід до стратегічного розвитку повинен бути адаптованим до конкретного контексту та особливостей підприємства "ЛІКТРАВИ". Залучення керівництва та ключових зацікавлених сторін, аналіз ринкового середовища та постійна оцінка результатів будуть важливими компонентами успіху оптимізації стратегічного розвитку.

3.2. Маркетинговий аналіз можливостей покращення стратегічного розвитку на основі SWOT-аналізу

Базуючись на SWOT-аналізі ПрАТ «Ліктрави», можна виділити кілька можливостей для покращення стратегічного розвитку.

Таблиця 3.1

Можливості покращення стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави»

<p><i>Використання сильних сторін</i></p> <p>Широка мережа дочірніх підприємств. Використання цієї переваги для залучення нових клієнтів через розширення послуг та зручностей, що пропонуються.</p> <p>Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб: Продовження зміцнення репутації як надійного підприємства через акцент на безпеку та захист вкладів.</p>	<p><i>Зменшення впливу слабких сторін</i></p> <p>Недостатньо швидка робота працівників з клієнтами: Налагодження програм навчання та тренінгів для працівників для поліпшення обслуговування клієнтів.</p> <p>Недосконала система самообслуговування: Інвестування у вдосконалення онлайн-систем та мобільних додатків для забезпечення зручності клієнтів.</p>
<p><i>Максимізація можливостей</i></p> <p>Розширення асортименту лікарських послуг: Використання можливостей ринку для запуску нових продуктів чи програм для підтримки різних клієнтських груп.</p> <p>Покращення якості обслуговування: Фокус на покращенні сервісу через впровадження нових технологій та створення унікального досвіду для клієнтів.</p>	<p><i>Управління загрозами</i></p> <p>Політична та економічна нестабільність: Встановлення механізмів ризико-менеджменту для мінімізації негативних наслідків від змін в політичному та економічному середовищі.</p> <p>Загрози хакерських атак: Запровадження більш сучасних технологічних заходів для захисту даних</p>

Джерело: власні дослідження

Маркетинговий аналіз можливостей, базуючись на SWOT-аналізі, надає можливість виокремити ключові напрямки для стратегічного розвитку, покращити конкурентоспроможність та забезпечити стабільність у бізнесі.

В умовах становлення лікарського ринку в Україні, реструктуризації фармацевтичної системи, підприємствам необхідно здійснювати помірковану реалістичне стратегію подальшого розвитку, пристосовану до вимог ринку. Альтернативою найвигіднішого шляху формування ресурсної бази, який з огляду на стабільну економічну ситуацію її враховуватиме та призведе до надійного вирішення дилеми «прибутковість-ліквідність», є одним із основних завдань підприємства.

Щоб оцінити ефективність та повноту використання зобов'язань підприємства використовують наступні показники:

- 1) ступінь застосування платних пасивів;
- 2) ступінь застосування сукупних зобов'язань [29, с. 82].

Аналіз цих показників проводиться не тільки в порівнянні фактичних показників з нормативними значеннями, а й в динаміці. Щоб розрахувати вплив факторів на показники ефективності користування зобов'язаннями підприємства застосовується спосіб ланцюгових підстанов.

Таблиця 3.2

Ефективність та повнота використання ресурсної бази

ПрАТ «Ліктрави»

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	Абсолютне відхилення 2026 р. до:	
				2024 р.	2025 р.
Дохідні активи	127 167	175 165	690 086	562 919	514 921
Платні пасиви	685 724	1 550 386	2 022 458	1 336 734	472 072
Сукупні зобов'язання	739 062	1 763 580	2 415 540	1 676 478	651 960
Коефіцієнт використання платних пасивів	92,78	87,91	83,72	-9,06	-4,19

Джерело: власні дослідження

За даними таблиці 3.2. видно, що з розширення ресурсної бази в 2024 році, ці ресурси будуть дуже ефективно використані, оскільки коефіцієнт використання платних пасивів знаходиться далеко за 80% (83,72 %). Це означає, що в ПрАТ «Ліктрави» проводиться ефективна політика розміщення залучених ресурсів.

Оцінка фінансового стану ПрАТ «Ліктрави» в контексті аналізу доходів і витрат підприємства, дозволяє визначити основні напрямки покращення його фінансового становища.

Щоб збільшити суму доходів компанії необхідно вжити таких заходів:

- загальне зростання активів, які приносять процентний дохід;
- збільшення відсотку дохідних активів у загальному обсязі активів;
- зміна загальної процентної ставки за активними операціями;
- зміна структури прибуткових активів за рахунок збільшення частки ризикованих кредитів [12].

Крім, визначення джерел зростання доходів, ПрАТ «Ліктрави» необхідно проаналізувати напрямки своїх витрат і оптимізувати їх:

- посилити роботу з проблемною заборгованістю, а саме з претензійно-позовною роботою;
- оптимізувати чисельність працівників і систему оплати праці, адміністративних й капітальних витрат, мережу філій;
- оцінити дохідність продукції (послуг), умов продажу (надання) та визначити доцільність продажу збиткової продукції, пов'язаної з виконанням певних соціальних функцій [30].

Перш за все, необхідно визначити додаткові джерела доходу підприємства, а саме зростання відсоткових та інших прибуткових активів, зміну загального рівня відсоткової ставки активних операцій, зміну структури прибуткових активів через збільшення частки ризикованих кредитів. Щоб забезпечити фінансову стійкість та прибутковість діяльності банківських установ, необхідно звернути увагу на напрям видатків, в якому потрібно мінімізувати їх обсяг.

ВИСНОВКИ

Поняття стратегічного розвитку є важливим для того, щоб організації могли адаптуватися до змін на ринку та використовувати свої конкурентні переваги для досягнення успіху. Воно дозволяє компаніям адекватно реагувати на зовнішні загрози та можливості, раціонально розподіляти ресурси та впроваджувати стратегічні рішення, спрямовані на досягнення довгострокових цілей.

Стратегічний розвиток дозволяє постійно спостерігати за станом внутрішнього та зовнішнього середовищ, і відповідно, вживати заходів щодо підвищення ефективності свого функціонування. Він вважається одним з основних елементів, що гарантує довгостроковий успіх організації. Без орієнтації на стратегічний розвиток підприємства позбавлені можливості оперативно реагувати на виклики сьогодення та досягати глобальних цілей.

У процесі розвитку сучасної організації слід водночас використовувати різні підходи до управління залежно від поставлених цілей, її складностей, неоднозначності, суперечності управлінських завдань, зовнішніх і внутрішніх ситуацій, тривалістю розробки завдань управління тощо.

У цілому, стратегічний розвиток є важливим інструментом для керівництва підприємства, оскільки воно дозволяє не лише планувати майбутні дії, а й реалізовувати їх для досягнення успіху та стійкості на ринку.

Стратегічний розвиток підприємства орієнтоване на досягнення конкретних цілей розвитку, враховуючи зміни внутрішнього та зовнішнього середовища та використання наявних ресурсів. Основна мета полягає у створенні системи управління, яка включає формулювання місії та цілей підприємства, розробку стратегії розвитку для поліпшення результатів та врахування факторів зовнішнього та внутрішнього оточення.

Найвпливовішими негативними факторами в макросередовищі є відсутність свободи від НБУ, високий рівень безробіття, малий ВВП за

паритетом купівельної спроможності, а позитивними факторами – збільшення кількості користувачів мережі Інтернет, автоматизація, розвиток технологій.

Стратегічний розвиток в ПрАТ «Ліктрави» врахування всіх внутрішніх та зовнішніх чинників, розробку ефективних стратегій розвитку та постійне вдосконалення діяльності підприємства для досягнення успіху на ринку лікарських послуг.

Маркетинговий аналіз можливостей, базуючись на SWOT-аналізі, надає можливість виокремити ключові напрямки для стратегічного розвитку, покращити конкурентоспроможність та забезпечити стабільність у бізнесі. Для розробки та успішної реалізації маркетингової стратегії керівництво підприємства повинно мати глибоке уявлення про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, її потенціал та тенденції розвитку ринку. Також, щоб розкрити можливості і загрози, які організація повинна враховувати при визначенні стратегічних цілей та способів їх досягнення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волкова Н. А., Волчек Р. М. Економічний аналіз. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2020. 310 с.
2. Грант М. Р. Сучасний стратегічний аналіз. Київ, 2021. 560 с.
3. Десятов Т. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. Харків : «Основа», 2022. 240 с.
4. Занора В. О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством. *Вісник Черкаського університету*, 2022. № 33 (366). С. 59-63.
5. Звітність ПрАТ «Ліктрави» за 2020-2022 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/00481181/finances?current_year=2022 (дата звернення: 20.12.2023).
6. Івасів І. Б. Управління вартістю банку: монографія. К.: КНЕУ, 2022. 287 с.
7. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*, 2020. № 4 (4). С. 92-96.
8. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 2023. Вип. 38-1. С. 107-113.
9. Кіндрацька, Г. І. Структуризація економічного аналізу діяльності підприємства: управлінський підхід. *Вісник НУ «Львівська політехніка «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 2023. № 606. С. 466-472.
10. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку. Суми: ВТД «Університетська книга», 2023. 734 с.
11. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
12. Мартиненко М.М., Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравела, 2020. 320 с.

13. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: монографія. К.: КНЕУ, 2022. 271 с.
14. Миронова О.М. Поведінковий підхід до антикризового менеджменту персоналу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 Економіка та управління підприємствами. Харків, 2020. 20 с.
15. Мізюк Б. М. Особливості стратегічного управління підприємством. *Фінанси України*, 2022. № 12. С. 31-37.
16. Ніколенко Ю. В. Основи економічної теорії. К. : Либідь, 2021. 272 с.
17. Осовська Г. В., Муляр Т. С. Роль стратегічного управління в діяльності підприємств. *Збірник наукових праць*, 2020. № 9. С. 51-57.
18. Офіційний сайт ПрАТ «Ліктрави». URL: <https://liktravy.ua/> (дата звернення: 20.12.2023).
19. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
20. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2022. № 33 (624). С. 77-84.
21. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз. Київ: Видавничий дім, 2020. 350 с.
22. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. К. : КНЕУ, 2020. 528 с.
23. Польова Н. М. Підходи до стратегічного управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Черкаського університету*, 2021. № 1. С. 99-104.
24. Райковська І. Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу. *Вісник ЖДТУ*, 2022. № 1 (59). С. 172-178.

25. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер*, 2021. № 3 (72). С. 52-59.
26. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2020. 310 с.
27. Соловійов В. М. Поняття і сутність правового регулювання державного управління в Україні. *Університетські наукові записки*, 2021. № 3 (23). С. 27–33.
28. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Ефективна економіка*, 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646> (дата звернення: 14.01.2024).
29. Стойловська, О. М. Принципи стратегічного управління розвитком підприємства. Формування потенціалу економ. розвитку пром. підприємств : тези доп. III Міжнар. науково - практ. конф., 27-28 квіт. 2022 р. Одеса : ОНПУ, 2017. С. 23-24.
30. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284> (дата звернення: 12.01.2024).
31. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 635 с.
32. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*, 2023. № 1 (31). С. 157-61.
33. Швець Ю. О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління. *Економіка та держава*, 2021. № 7. С. 79-83.
34. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2022. 700 с.
35. Шумкова О. В. Вплив маркетингової політики державного банку на прихильність клієнтів. *Інфраструктура ринку*, 2023. Вип. 10. С. 78-85.
36. Юданов А.Ю. (2005). Конкуренція: теорія і практика. К.: Дело. С.

37. Юрчак К. Б. Організаційна структура як об'єкт стратегічних змін. Дипл. роб. Тернопіль. 2017 С. 11
38. Янковський В. М. (2013). Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: КНЕУ. С. 49
39. Яковлева В. М. (2010). Основи стратегічного управління. К.: С. 32
40. Янковський М. А. (2015). Стратегічне планування і управління розвитком організації. К.: Юрайт.