

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ХАЛІМОНЧУК Геннадій Миколайович

УДК 338.24

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ЛІКТРАВИ» НА  
ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

## АНОТАЦІЯ

**Халімончук Г.М. Управління стратегічним розвитком ПрАТ «Ліктрави» на основі інноваційних технологій – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2025.

Розглянуто теоретичні аспекти стратегічного розвитку підприємств на основі інноваційних технологій. Проаналізовано сучасний стан стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави» і виявлено проблеми в господарській діяльності досліджуваного підприємства. Запропоновано напрями удосконалення управління стратегічним розвитком ПрАТ «Ліктрави» на основі інноваційних технологій.

**Ключові слова:** управління, стратегія, стратегічний розвиток, інновація, інноваційні технології.

## SUMMARY

**Halimonchuk G.M. Management of the strategic development of the PJSC "Liktravy" based on innovative technologies. - Manuscript.**

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». - Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2025.

Theoretical aspects of strategic development of enterprises based on innovative technologies are considered. The current state of strategic development of PJSC "Liktravy" was analyzed and problems in the economic activity of the investigated enterprise were identified. The directions for improving the management of the strategic development of PJSC "Liktravy" based on innovative technologies are proposed.

**Key words:** management, strategy, strategic development, innovation, innovative technologies.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	7
1.1. Поняття стратегічного розвитку підприємства.....	7
1.2. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємства...	10
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ЛІКТРАВИ».....	12
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	12
2.2. Стратегічний розвиток ПрАТ «Ліктрави» в сучасних умовах.....	15
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ЛІКТРАВИ» НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	19
3.1. Оптимізація стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави».....	19
3.2. Розробка бізнес-пропозицій щодо удосконалення забезпечення стратегічного розвитку ПрАТ "Ліктрави" на основі інноваційних технологій.....	20
ВИСНОВКИ .....	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	26
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Управління та впровадження інноваційної стратегії розвитку є актуальною та складною задачею для будь-якого підприємства, яке має на меті зберігати свої конкурентні переваги на ринку. ПрАТ «Ліктрави – є одним із провідних підприємств галузі виробництва лікарських рослин, трав, зборів і фіточаїв та займається реалізацією даної продукції. У зв'язку зі зміною умов ринку та посиленням конкуренції, у підприємства виникає потреба у впровадженні інноваційних технологій і рішень, що забезпечать його стійкий стратегічний розвиток у майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку на основі інноваційних технологій досліджували такі відомі науковці як: І. Ансофф, М. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоур, Ю. Плугіна, Н. Побережний, І. Гвоздецький, Ш. Кіндорней, Б. Мортон та ін. В даних дослідженнях висвітлюються теоретичні аспекти реалізації інноваційного забезпечення розвитку підприємств і окремих галузей. Деякі з провідних університетів та дослідницьких організацій займаються науковими дослідженнями в галузі управління та впровадження інноваційних стратегій, такі як Гарвардський університет, Стенфордський університет, Інститут менеджменту Імре Молнара, Міжнародна асоціація менеджменту технологій, Інститут розвитку інновацій та багато інших.

**Мета та завдання дослідження.** Основною *метою* даної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави на основі інноваційних технологій для прийняття ефективних рішень і забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Із зазначеної мети випливають наступні *завдання* дослідження:

- розглянути теоретичні особливості управління стратегічним

розвитком підприємств на основі інноваційних технологій;

- дослідити сучасний рівень стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави»;
- провести економічний та фінансовий аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати напрями впровадження інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Ліктрави».

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єктом дослідження* є процес управління стратегічним розвитком ПрАТ «Ліктрави» на основі інноваційних технологій.

*Предметом дослідження* є процеси, підходи, методи, стратегії, техніки та інструменти, які використовуються в управлінні та впровадженні інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «Ліктрави».

**Методи дослідження.** Для визначення проблем, що впливають на процес стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави», застосовано метод аналізу і синтезу. Для оцінки сучасного стану та тенденцій розвитку виробничих галузей ПрАТ «Ліктрави» використано статистико-економічний метод, зокрема його прийоми – графічний, порівняння, факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз тощо. Монографічний метод застосовано для економічного обґрунтування необхідності удосконалення управління стратегічним розвитком ПрАТ «Ліктрави» на основі інноваційних технологій.

*Інформаційна база дослідження.* Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних та закордонних вчених-економістів з питань дослідження процесу стратегічного розвитку підприємств на основі інноваційних технологій, відповідні закони України, Укази Президента, постанови Кабінету Міністрів України тощо. В процесі проведення досліджень та надання рекомендацій щодо удосконалення процесу управління стратегічним розвитком ПрАТ «Ліктрави» на основі інноваційних технологій

використано спеціальну літературу, матеріали бухгалтерської та статистичної звітності досліджуваного підприємства і т. д.

**Практичне значення одержаних результатів.** У науковому аспекті у кваліфікаційній роботі розкрито зміст питань щодо особливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави» на інноваційній основі. Отримані результати дослідження та запропоновані напрями можуть бути впроваджені у виробничий процес досліджуваного підприємства, що сприятиме його ефективному стратегічному розвитку.

**Публікації автора за темою дослідження.**

1. Халімончук Г. Управління стратегічним розвитком підприємства на основі інноваційних технологій. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «From Ideas to Solutions: Innovations in Science and Technology» (February 17-19, 2025. London, United Kingdom). European Open Science Space, 2025. С. 61-63.

2. Халімончук Г., Місевич М. Особливості інноваційного стратегічного розвитку підприємств. Challenges and Opportunities in Modern Scientific Research: Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity" with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. February 19-21, 2025. Ivano-Frankivsk, Ukraine. С. 100-103.

**Структура та обсяг роботи.** Робота виконана на 29 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (41 найменування та займає 4 сторінки) і додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

### 1.1. Поняття стратегічного розвитку підприємства

Стратегія підприємства – це сукупність її головних цілей та основних засобів її досягнення. Вона переважно формується і розробляється на рівні топ-менеджменту, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління.

Розробити стратегію підприємства – означає визначити загальні напрями розвитку для досягнення довготривалих конкурентних переваг та інших корпоративних цілей (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Послідовність формування стратегій підприємства

№ з/п	Етапи	Зміст ключових робіт
1	Встановлення загальних праметрів стратегій	Формування та досягнення взаємозв'язку місії, бачення та довгострокових цілей. Визначення та взаємозв'язок довго- та короткострокових цілей («дерево цілей» )
2	Розробка стратегії	Вибір підходів і визначення загальних стратегій підприємства: розвиток (скорочення), концентрація, вертикальна інтеграція, диверсифікація, інтернаціоналізація / глобалізація
3	Селекція напрямів діяльності та управління «портфелем»	Управління «портфелем» підприємства. Визначення для кожного напрямку обсягів ресурсів, витрат на утримування функціональних підрозділів, перевірка можливостей зростання / стабілізації.
4	Визначення методів стабілізації	Вибір методів диверсифікації: створення «внутрішніх венчурів», придбання (поглинання), СП тощо
5	Реструктуризація	Аналіз середовища. Розробка програми реструктуризації та визначення методів її проведення. Розподіл та переорієнтація потенціалу на досягнення ключових факторів успіху. Взаємозв'язок основних інтересів зацікавлених груп
6	Ліквідація	Вибір напрямків діяльності, що мають поступово скорочуватися та ліквідуватися; прийняття рішень про ліквідацію організації в цілому

Джерело: [26, с. 252]

Термін «розвиток» означає діяльність, яка веде когось або щось до успіху. Розвиток зазвичай передбачає «особливий вид діяльності, який може бути перетворений з неорганізованого натовпу в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу» [16, с. 197]. Досить ваговою для дефініції є поняття «стратегічний розвиток», оскільки для аналізу теоретичних основ стратегічного розвитку підприємства нам доведеться опиратись на цей термін. Розглянемо підходи до визначення поняття «стратегічний розвиток підприємства» на рисунку 1.1.

<p>Підхід за З. Є. Шершньовою</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку.</li> </ul>
<p>Підхід за Н. Л. Сапельніковою та Я. С. Вознюком</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Це управління підприємство, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі.</li> </ul>
<p>Підхід за О. М. Єрмаковою</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Це комплекс не лише стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку.</li> </ul>

**Рис. 1. 1. Підходи до визначення поняття «стратегічний розвиток підприємства»**

Джерело: складено автором на основі [7; 25; 34]

Додатково можна виділити декілька наукових підходів до трактування сутності стратегічного розвитку підприємства. Відповідно до системного підходу, стратегічний розвиток підприємства визначається як система прийняття рішень і дій, яка включає в себе аналіз, вибір і реалізацію різних стратегічних планів, досягнення цілей організації і має на меті об'єднати різні види діяльності, а також підтримувати рівновагу та гармонію між усіма елементами системи [32, с.62].

Прихильники процесного підходу вважають, що стратегічний розвиток підприємства – це «серія взаємопов'язаних дій, процес встановлення взаємин між підприємством 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. 32-33]. Особливість поведінкового підходу трактування поняття «стратегічний розвиток підприємства» полягає в тому, що в ході стратегічного розвитку важливу роль починає відігравати особа, яка розглядається не як засіб досягнення головних цілей виробництва, а як важливий суб'єкт в процесі управління підприємством [14, с. 6]. Вартісний підхід відіграє важливу роль у процесі стратегічного розвитку підприємства. Він охоплює формування корпоративної культури й цінностей, впливає на управління і бере в ньому участь. Івасів І. Б. вважає, що «вартісний підхід до стратегічного розвитку підприємства – це модель оцінки результативності бізнесу» [6, с. 71-72]. Водночас, Мендрул О.Г. стверджує, що стратегічний розвиток підприємства має ґрунтуватися на нематеріальних активах, впровадженні інновацій у виробничий процес, удосконаленні обладнання та має бути стратегічно орієнтованим [13, с. 25-26].

М.Р. Грант сформулював цікавий підхід, який зазначає, що стратегічний розвиток підприємства виконує багато різноманітних функцій. Але, найбільший акцент вчений-економіст надає трьом, на його думку, основним цілям стратегічного розвитку підприємства, а саме:

1. Стратегія, як підкріплення рішення. Стверджується, що стратегія діє як принцип або мотив, що забезпечує послідовність рішень, прийнятих окремими особами чи організаціями [2, с. 41].

2. Стратегія як механізм координації. Розробка стратегії розвитку

підприємства – це систематичний процес, який передбачає прийняття рішень усіма членами організації. [2, с. 41-42].

3. Стратегія, як мета. Стратегія – це погляд у майбутнє. Вона стосується не тільки того, як підприємство працює сьогодні, але і того, яким підприємство буде завтра [2, с. 43].

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

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

## **1.2. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємства**

Стратегічне управління інноваційними процесами підприємства — це процес планування та керування діяльністю підприємства з метою створення та впровадження нових ідей, продуктів та послуг, які допоможуть йому збільшити свою конкурентоспроможність і зберегти лідерство на ринку [24, с. 174-175].

Стратегічне управління інноваційними процесами підприємства включає в себе: аналіз і оцінку потенційних ринків і технологій, що можуть стати основою для нових продуктів та послуг; визначення інноваційних цілей, що повинні бути досягнуті, і розробка стратегії їх

досягнення; моніторинг та аналіз ринкових тенденцій та конкурентних переваг підприємства; керування ризиками та забезпечення безпеки процесу впровадження нових продуктів та послуг підприємством тощо [8, с. 108-110].

Стратегічне управління інноваційними процесами підприємства є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, оскільки дозволяє забезпечити необхідну конкурентну перевагу, збільшити витрати на дослідження та розробку нових продуктів та послуг, а також збільшити віддачу від інвестицій в цей процес [26, с. 336-337].

Для успішного стратегічного управління інноваційними процесами підприємства важливо мати чітку інноваційну стратегію та вміти адаптуватися до змін на ринку та в технологіях. Крім того, необхідно встановити ефективний процес комунікації та співпраці між всіма підрозділами підприємства, що займаються інноваційною діяльністю [35, с. 81-82].

Один з ключових аспектів стратегічного управління інноваційними процесами підприємства полягає в пошуку та відборі потенційно вигідних ідей, що можуть бути реалізовані підприємством. Цей процес може бути забезпечений шляхом створення відповідної культури інновацій, яка дозволяє стимулювати творчість та пошук нових ідей серед всіх працівників підприємства [28,30].

Отже, стратегічне управління інноваційними процесами на підприємстві є складним та багатоаспектним процесом, який потребує від підприємств великих зусиль та ресурсів. Однак, якщо підприємство здатне ефективно управляти інноваційними процесами, то воно може забезпечити своє місце на ринку та стати лідером у своїй галузі.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Ліктрави» розташоване у місті Житомир і займається заготівлею лікарської рослинної сировини, її переробкою та фасуванням, виробництвом і продажем лікарських засобів, товарів народного споживання та іншими видами діяльності. Основні відомості про підприємство наведені в таблиці 2.1.

*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: дані діяльності ПрАТ «Ліктрави» з відкритих джерел YouControl

Розглянемо показники фінансових результатів діяльності ПрАТ «Ліктрави», які представлені в таблиці додатку А. Проаналізувавши фінансові результати господарської діяльності досліджуваного підприємства можна стверджувати, що у ПрАТ «Ліктрави» за останні 3 роки чистий прибуток знизився на 6, 058 тис. грн. Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «Ліктрави» наведена в додатку Б. Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить, що всі вони відповідають встановленим нормативам. ПрАТ «Ліктрави» мало залежить від зовнішніх джерел формування, є фінансово стабільним, оскільки більша частина капіталу є власним, і те, що підприємство за рахунок

власних коштів може покрити будь-які зобов'язання.

Проаналізуємо показники ділової активності ПрАТ «Ліктрави» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники ділової активності ПрАТ «Ліктрави», 2022-2024 рр.**

Назва показника	Рік			2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності активів	2, 1	2, 1	2, 01	-0, 09
Тривалість обороту активів, дні	171, 4	180	163,6	-7,8
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,08	8,1	8,2	-0,88
Тривалість обороту оборотних активів, дні	51, 4	49, 3	46, 8	-4, 6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	130, 9	72, 2	74, 82	-56, 08
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	2,7	4,9	4,8	2,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,7	4,7	4,9	-0,8
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	37, 9	48	44,4	6,5
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	6,4	7,9	8,4	2,0
Тривалість обороту матеріальних запасів, дні	56, 3	45, 6	42, 9	-13, 4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2, 8	3, 1	2, 9	0, 1
Тривалість обороту власного капіталу, дні	133,3	128,6	116,1	-17,2

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Ліктрави»

Зробивши аналіз ділової активності ПрАТ «Ліктрави» можна сказати, що коефіцієнт оборотності активів підприємства зменшився на 0,09 і, як наслідок, тривалість обороту активів зменшилась на 7,8 днів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 0,88, що свідчить про зниження обороту оборотних активів.

Аналіз ліквідності ПрАТ «Ліктрави» проведемо шляхом розрахунку таких показників: коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття), коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, чистий оборотний капітал (табл. 2.3).

Зробивши розрахунки ліквідності підприємства можна сказати, що загалом досліджуване підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів. Поточна ліквідність майже відповідає нормі, що означає

достатні платіжні можливості, щодо погашення поточних зобов'язань. За даними абсолютної ліквідності, можна сказати, що ПрАТ «Ліктрави» може погасити свої борги. За показником чистого оборотного капіталу впливає те, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності.

Таблиця 2.3

### Показники ліквідності ПрАТ «Ліктрави», 2022-2024 рр.

Назва показника	Рік			2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,9	0,8	0,77	-0,13
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,15	0,19	0,19	0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,05	3,07	3,1	0,95
Чистий оборотний капітал	0	0	0	0

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Ліктрави»

Оцінка технічного стану та руху основних засобів на ПрАТ «Ліктрави» наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Аналіз технічного стану та руху основних засобів ПрАТ «Ліктрави», 2022-2024 рр.

Назва показника	Рік			2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оновлення	0,2	0,2	0,2	0
Коефіцієнт вибуття	0,2	0,2	0,3	0,1
Коефіцієнт приросту	0,1	0,1	0,1	0
Коефіцієнт зносу	0,5	0,5	0,5	0
Коефіцієнт придатності	0,5	0,5	0,5	0

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Ліктрави»

Згідно даних цієї таблиці можна стверджувати, що за досліджуваний період технічний стан ПрАТ «Ліктрави» практично не змінився, збільшився лише коефіцієнт вибуття на 0,1. Коефіцієнт оновлення перебільшує коефіцієнт вибуття, що свідчить про те, що технічний стан основних засобів поліпшується. Коефіцієнти зносу та придатності, як бачимо, є взаємо-зворотними і в сумі дають одиницю, що підтверджує вірність проведених розрахунків.

Розглянемо чисельність та склад працівників на ПрАТ «Ліктрави»

(додаток В). Кількість працівників на досліджуваному підприємстві зменшилась на 14 осіб або на 4, 2%. Дане зменшення відбулось за рахунок кількості звільнених працівників на 25 осіб або на 65,8 %.

Проаналізуємо динаміку руху персоналу ПрАТ «Ліктрави» за період дослідження (табл. 2.5).

Таблиця 2. 5

### Аналіз руху персоналу ПрАТ «Ліктрави», 2022-2024 рр.

Назва показника	Рік			2024 р. до 2022 р. +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт вибуття кадрів	0, 11	0, 13	0, 23	0, 12
Коефіцієнт прийому кадрів	0,04	0,02	0,01	-0,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0, 11	0, 13	0, 17	0, 06
Коефіцієнт кваліфікованих кадрів	24,0	25,0	25,1	1,1
Коефіцієнт мало кваліфікованих кадрів	19, 6	21, 8	28, 2	8, 6
Коефіцієнт не кваліфікованих кадрів	56,4	53,2	46,7	-9,7

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Ліктрави»

Таким чином, можна сказати, що коефіцієнт вибуття кадрів у 2024 році порівняно з 2022 роком збільшився на 0,11, а коефіцієнт прийому кадрів у звітний період порівняно з попереднім знизився на 0,04, що є негативним для підприємства. Найбільшу частку займають не кваліфіковані кадри. У ПрАТ «Ліктрави» зростає кількість звільнених й прийнятих працівників, що свідчить про те, що плинність кадрів постійно зберігається, не зменшується.

## 2.2. Стратегічний розвиток ПрАТ «Ліктрави» в сучасних умовах

Серед усіх типових моделей аналізу якості стратегічного управління на досліджуваному підприємстві, 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. 2.6).

Таблиця 2. 6

**SWOT – аналіз діяльності ПрАТ «Ліктрави», 2022-2024 рр.**

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<p>Великий досвід. Гнучка політика керівництва. Висока якість продукції. Хороша репутація у клієнтів. Високі продажі. Кваліфікований персонал. Швидка обробка замовлень. Налагоджені канали збуту. Достатня платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства. Невисокі витрати на реалізацію продукції.</p>	<p>Недостатня кількість власного устаткування. Недостатнє матеріально – технічне забезпечення. Недостатня матеріальна зацікавленість у високих результатах праці. Додаткові транспортні витрати. Достатня кількість контролюючих органів. Віддалене розташування до регіональних ринків збуту. Великі податки.</p>
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<p>Розширення виробничої лінії. Вихід на нові ринки. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів. Нові технології переробки лікарської сировини. Державна підтримка. Закупівля нового обладнання Забезпечення населення лікарськими зборами, рослинами, травами. Зниження цін на сировину та матеріали.</p>	<p>Поява нових конкурентів. Збільшення цін на реалізацію та збут продукції. Зростаючий конкурентний тиск. Зниження репутації. Банкрутство. Несприятлива ситуація в країні. Сезонний спад виробництва. Законодавче регулювання.</p>

Джерело: власні дослідження

На основі проведеного аналізу сильних, слабких сторін, загроз і можливостей, можна зробити висновок, що найбільш доцільною для ПрАТ «Ліктрави» на сучасному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринках.

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. 7).

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.

Таблиця 2.7

### Матриця Ансоффа ПрАТ «Ліктрави», 2022-2024 рр.

	Наявні послуги	Нові послуги
Ринки наявні	1) зменшення комісійних за надання медичних послуг; 2) пільги для студентів і пенсіонерів; 3) активна розробка нових реклам і рекламної продукції тощо.	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 та студентів тощо.

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Для вивчення макросередовища компанії було проведено PEST-аналіз. (табл. 2.8).

Таблиця 2. 8

### PEST-аналіз діяльності ПрАТ «Ліктрави», 2022-2024 рр.

Група факторів	Позитивні фактори	Негативні фактори
Політико-правові	Націоналізація партнерів у 2016 р.	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 ПрАТ «Ліктрави» є відсутність свободи зі сторони НБУ, зростання безробіття в Україні, зниження ВВП за паритетом купівельної спроможності, тоді, як позитивними факторами для досліджуваного підприємства – зростання кількості Internet-користувачів та автоматизації, впровадження сучасних діджитал-технологій.

На основі трьох вищезазначених видів стратегічного аналізу систематизуємо типові особливості здійснення стратегічного розвитку на ПрАТ «Ліктрави» (додаток Г).

Таким чином, 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 рослин, трав і послуг.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «ЛІКТРАВИ» НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

#### 3.1. Оптимізація стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави»

Провівши дослідження виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» в сучасних умовах господарювання, можна окреслити основні напрями оптимізації стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, що включає ряд заходів, спрямованих на покращення його ефективності, конкурентоспроможності та стабільності (додаток Д).

Базуючись на результатах SWOT-аналізу ПрАТ «Ліктрави», проведеного в розділі 2, можна виділити кілька можливостей для покращення стратегічного розвитку даного підприємства (табл. 3.1).

*Таблиця 3. 1*

#### Можливості покращення стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави»

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

розвитку, покращити конкурентоспроможність та забезпечити стабільність у бізнесі.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку ринків лікарських трав, рослин і фіточаїв, основними складовими маркетингової стратегії розвитку ПрАТ «Ліктрави» повинні стати:

- глибоке проникнення на ринок (така цінова стратегія дозволить підприємству отримувати більше прибутку);
- розширення меж ринку (виробництво нового товару – нові види фіточаю дозволить підприємству розширити долю ринку за допомогою стратегії завоювання лідерства на основі долі ринку);
- удосконалення товару (модернізація та модифікація вже існуючих видів лікарських рослин, трав і фіточаїв).

### **3.2. Розробка бізнес-пропозицій щодо удосконалення забезпечення стратегічного розвитку ПрАТ "Ліктрави" на основі інноваційних технологій**

Розробка бізнес-пропозицій для удосконалення забезпечення стратегічного інноваційного розвитку ПрАТ «Ліктрави» вимагає комплексного підходу, який охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Мета таких пропозицій полягає в тому, щоб стимулювати інновації, покращити ефективність досліджень та розробок, а також забезпечити сталий розвиток підприємства (рис. 3. 1).

Цифровізація має стати ключовим інструментом адаптації бізнес-процесів ПрАТ «Ліктрави» до нових умов. Тому, пропонуємо впровадити цифрові технології в галузі виробництва, логістики та збуту продукції ПрАТ «Ліктрави». Використання штучного інтелекту (ШІ) може значно підвищити інноваційний розвиток на підприємствах, таких як ПрАТ «Ліктрави». ШІ може впливати на різні аспекти діяльності досліджуваного підприємства, від досліджень і розробки, до виробничих

процесів і управління ланцюгами поставок. У підсумку, застосування ШІ в ПрАТ «Ліктрави» має значний потенціал для підвищення інноваційного розвитку, але водночас вимагає врахування ряду ризиків і викликів. Важливо, щоб впровадження ШІ було збалансоване, з урахуванням як технічних можливостей, так і етичних міркувань підприємства.



**Рис. 3. 1. Бізнес-пропозиції щодо удосконалення забезпечення стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави» на інноваційних технологіях**

Джерело: розроблено автором

Роботизація виробництва лікарських рослин, трав і фіточаїв в ПрАТ «Ліктрави» може відігравати ключову роль у забезпеченні інноваційного розвитку даного підприємства. Впровадження роботизованих систем дозволить підвищити якість продукції досліджуваного підприємства, збільшити продуктивність та знизити виробничі витрати.

Організація праці співробітників має вирішальне значення для ефективності управління інноваційним розвитком в ПрАТ «Ліктрави». Нові способи організації можуть сприяти підвищенню продуктивності, мотивації та задоволеності роботою працівниками підприємства. Ось

декілька стратегічних інноваційних напрямів, які можуть бути застосовані у ПрАТ «Ліктрави»: гнучкі робочі години та віддалена робота; крос-функціональні команди; програми навчання та розвитку; системи заохочення та винагород; використання цифрових інструментів для співпраці; культура відкритості та інновацій та інші. Застосування цих стратегій допоможе ПрАТ «Ліктрави» створити продуктивне середовище, яке сприяє інноваціям та підвищить ефективність управління на підприємстві.

На стадії розроблення бізнес-пропозицій щодо удосконалення забезпечення інноваційного розвитку ПрАТ «Ліктрави» рекомендується наступний розподіл функцій між учасниками (додаток Е). Реалізація цих пропозицій може допомогти ПрАТ «Ліктрави» не тільки підвищити рівень інновацій, але й зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, підвищити ефективність внутрішніх процесів та сприяти сталому розвитку підприємства.

Для аналізу результатів реалізації заходів щодо вдосконаленню процесу управління стратегічним розвитком ПрАТ «Ліктрави» оцінимо ефективність інноваційної діяльності. Складемо кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення процесу управління строатегічним розвитком ПрАТ «Ліктрави» на основі інноваційних технологій (табл. 3.2).

Таблиця 3. 2

**Кошторис витрат на вдосконалення процесу управління стратегічним розвитком ПрАТ «Ліктрави» на основі інноваційних технологій, 2025р.**

№	Заходи	Сума, тис. грн.
1	Захід 1 «Навчання співробітників у сфері інноваційної діяльності»	950, 2
2	Захід 2 «Впровадження ІІІ» (розробка на замовлення)	1007, 1
3	Захід 3 «Впровадження роботизації виробництва лікарських засобів»	10552, 0
	Разом витрат	12509, 2

Джерело: розраховано автором

Навчання співробітників у сфері інноваційної діяльності різняться терміном, складністю, престижністю та вартістю. Вартість таких курсів варіюється від 1000 дол. за особу і вище. Розробка штучного інтелекту на замовлення може включати в себе витрати на розробників, дата-сайентістів, а також необхідне апаратне забезпечення та інші ресурси. Такий проект може коштувати від декількох тисяч до мільйонів доларів. Ми обрали мінімальне значення даного показника, більш точна сума буде відомо після опрацювання усіх вимог ПрАТ «Ліктрави». Впровадження ШІ вимагає додаткового навчання персоналу ПрАТ «Ліктрави» для ефективної взаємодії з новою системою, що також вимагає інвестицій, які включили у захід 1 «Навчання співробітників у сфері інноваційної діяльності». Впровадження потужних ШІ-систем також вимагає спеціалізованої апаратної інфраструктури, особливо для обробки великих обсягів даних або для виконання складних обчислень. Вартість роботизації виробництва лікарських рослин, трав і фіточаїв може значно відрізнятись залежно від ряду факторів, включаючи розмір виробництва, конкретні процеси, які потребують автоматизації, та обраний рівень технологічної складності. Таким чином, на впровадження заходів щодо вдосконалення процесу управління інноваційним стратегічним розвитком ПрАТ «Ліктрави» необхідно за 2025 рік витратити приблизно 12509, 2 тис. грн.

В таблиці додатку Ж представимо оцінку основних показників фінансового стану ПрАТ «Ліктрави» за оптимістичним та песимістичним сценаріями. Згідно розрахунків стає очевидним, що за оптимістичного сценарію, основні показники фінансового стану ПрАТ «Ліктрави» покращились у порівнянні із фактичним значенням 2024 року. За песимістичного сценарію, навпаки, погіршилися, що свідчить про погіршення фінансового стану досліджуваного підприємства.

Також, з метою оцінки результативності заходів щодо вдосконаленню процесу управління стратегічним розвитком ПрАТ

«Ліктрави» порівняємо такі ключові показники ефективності інноваційної діяльності як кількість випробуваних технологій, кількість впроваджених технологій за результатами випробувань, додаткове виробництво лікарських рослин, трав і фіточаїв в результаті випробувань впровадження нових інноваційних технологій (табл. 3. 3).

Таблиця 3.3

**Показники ефективності стратегічної інноваційної діяльності ПрАТ «Ліктрави» після впровадження бізнес-пропозицій, %**

Показники ефективності інноваційної діяльності	2024 р.	Після впровадження бізнес-пропозицій	Абсолютне відхилення, +/-
Кількість випробуваних технологій	100	138	38
Кількість впроваджених технологій за результатами випробувань	100	115	15
Додаткове виробництво лікарських рослин, трав і фіточаїв в результаті випробувань впровадження нових технологій	100	145	45

З даної таблиці бачимо, що відбулося зростання за всіма показниками інноваційної діяльності ПрАТ «Ліктрави», зокрема зафіксовано зростання додаткового виробництва лікарських рослин, трав і фіточаїв в результаті випробувань впровадження нових інноваційних технологій на 45%, кількість випробуваних інноваційних технологій зросла на 38 %. Також зафіксоване збільшення кількості впроваджених інноваційних технологій за результатами випробувань (на 15 % у порівнянні з 2024 р.).

Таким чином, результатами заходів щодо вдосконалення процесу управління стратегічним розвитком ПрАТ «Ліктрави» на основі інноваційних технологій є найвищий рівень автоматизації та можливість моделювання технологічних процесів, які дозволяють керувати виробничими об'єктами досліджуваного підприємства віддалено.

## ВИСНОВКИ

1. Управління стратегічним розвитком підприємства на основі інноваційних технологій є невід'ємною складовою в набутті конкурентних переваг та освоєння нових ринкових ніш. Реалізація інноваційної політики базується на раціональному дослідженні потреб підприємства, належної функціональної придатності складових організаційної системи підприємства щодо їх можливостей сприйняття та освоєння інновацій, дієвого маркетингового інструментарію та ефективності його використання, повноти та вчасності фінансового забезпечення.

2. З аналізу результатів господарської діяльності випливає, що ПрАТ «Ліктрави» є одним з передових підприємств в Україні у галузі виробництва лікарських рослин, трав, зборів, фіточаїв, а основною метою його діяльності є ефективне виробництво екологічно чистої якісної продукції, яка задовільняє вимоги споживачів.

3. Стратегічний розвиток ПрАТ «Ліктрави» орієнтований на досягнення конкретних цілей розвитку підприємства, враховуючи зміни його внутрішнього та зовнішнього середовища та використання наявних ресурсів. Основна мета полягає у створенні системи управління, яка включає формулювання місії та цілей досліджуваного підприємства, розробку стратегії розвитку на основі інноваційних технологій для поліпшення результатів та врахування факторів зовнішнього та внутрішнього оточення.

4. Обґрунтовано доцільність розроблених пропозицій щодо удосконалення забезпечення стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави» на основі інноваційних технологій. Можна виділити декілька ключових напрямків забезпечення стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави» на основі інноваційних технологій: інвестиції в дослідження та розробку (R&D); партнерство з науковими інститутами та університетами; впровадження передових технологій; розвиток корпоративної культури інновацій; залучення інвестицій та фінансування; моніторинг та оцінка інновацій тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ1 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 2022-2024 рр. URL: [https://clarity-project.info/edr/00481181/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/00481181/finances?current_year=2022) (дата звернення: 20.02.2025).
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: 20.02.2025).
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.nauka.com.ua/?op=1&z=646> (дата звернення: 14.03.2025).

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: 12.03.2025).

31. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 635 с.

32. Халімончук Г. Управління стратегічним розвитком підприємства на основі інноваційних технологій. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «From Ideas to Solutions: Innovations in Science and Technology» (February 17-19, 2025. London, United Kingdom). European Open Science Space, 2025. С. 61-63. URL: <https://www.eoss-conf.com/arkhiv/from-ideas-to-solutions-innovations-in-science-and-technology-17-02-25/> (дата звернення: 19.02.2025).

33. Халімончук Г., Місевич М. Особливості інноваційного стратегічного розвитку підприємств. Challenges and Opportunities in Modern Scientific Research: Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity" with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. February 19-21, 2025. Ivano-Frankivsk, Ukraine. С. 100-103. URL: <https://isu->

[conference.com/en/archive/challenges-and-opportunities-in-modern-scientific-research-19-02-25/](https://conference.com/en/archive/challenges-and-opportunities-in-modern-scientific-research-19-02-25/) (дата звернення: 19.02.2025).

34. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*, 2023. № 1 (31). С. 157-161.
35. Швець Ю. О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління. *Економіка та держава*, 2021. № 7. С. 79-83.
36. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2022. 700 с.
37. Шумкова О. В. Вплив маркетингової політики державного банку на прихильність клієнтів. *Інфраструктура ринку*, 2023. Вип. 10. С. 78-85.
38. Юданов А.Ю. (2005). Конкуренція: теорія і практика. К.: Знання. С. 37
39. Янковський В. М. (2013). Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: КНЕУ. С. 49.
40. Яковлева В. М. (2010). Основи стратегічного управління. К.: С. 32.
41. European Innovation Scoreboard 2024. Country profile – Ukraine. URL: [https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2023/ec\\_rtd\\_eis-country-profile-ua.pdf](https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2023/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf) (дата звернення: 25.03.2025).

## Додаток А

## Фінансові результати ПрАТ «Ліктрави» у 2022-2024 рр., тис. грн

Стаття	Код рядка	Рік			2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2000	85 356	96 764	94 201	8 845	128,6
Собівартість реалізованої продукції	2050	56 680	70 906	73 067	16 387	127,7
Валовий: Прибуток	2090	28 676	25 858	21 134	-7 542	130,4
Збиток	2095	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 120	962	1 424	-696	155,8
Адміністративні витрати	2130	6 696	8 025	8 254	1 558	124,6
Витрати на збут	2150	11 618	11 243	6 825	-1 587	88,8
Інші операційні витрати	2180	3 640	4 655	6 058	-4 793	265,1
Фінансові результати від операційної діяльності:						
Прибуток	2190	8 842	2 897	1 421	-7 421	521,9
Збиток	2195	-	-	-	-	-
Інші доходи	2240	-	-	-	-	-
Фінансові витрати	2250	34	8	-	-34	-0,34
Інші витрати	2270	-	-	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:						
Прибуток	2290	8 808	2 889	1 421	-7387	- 73,87
Збиток	2295	-	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 585	520	256	-1 329	- 13,29
Чистий: Прибуток	2350	7 223	2 369	1 165	-6058	- 60,58
Збиток	2355	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано за даними річних звітів ПрАТ «Ліктрави»

**Додаток Б**

**Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «Ліктрави», 2024 рік**

Назва показника	Значення показника	Рекомендоване значення
Коефіцієнт автономії	0,58	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,48	<0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,38	>0,4
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	1,3	>0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67	>1,0
Коефіцієнт фінансового ризику	0,4	<0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,2	>0,1
Коефіцієнт співвідношення реальних активів і вартості майна	0,8	>0,5
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	1,08	>0,5

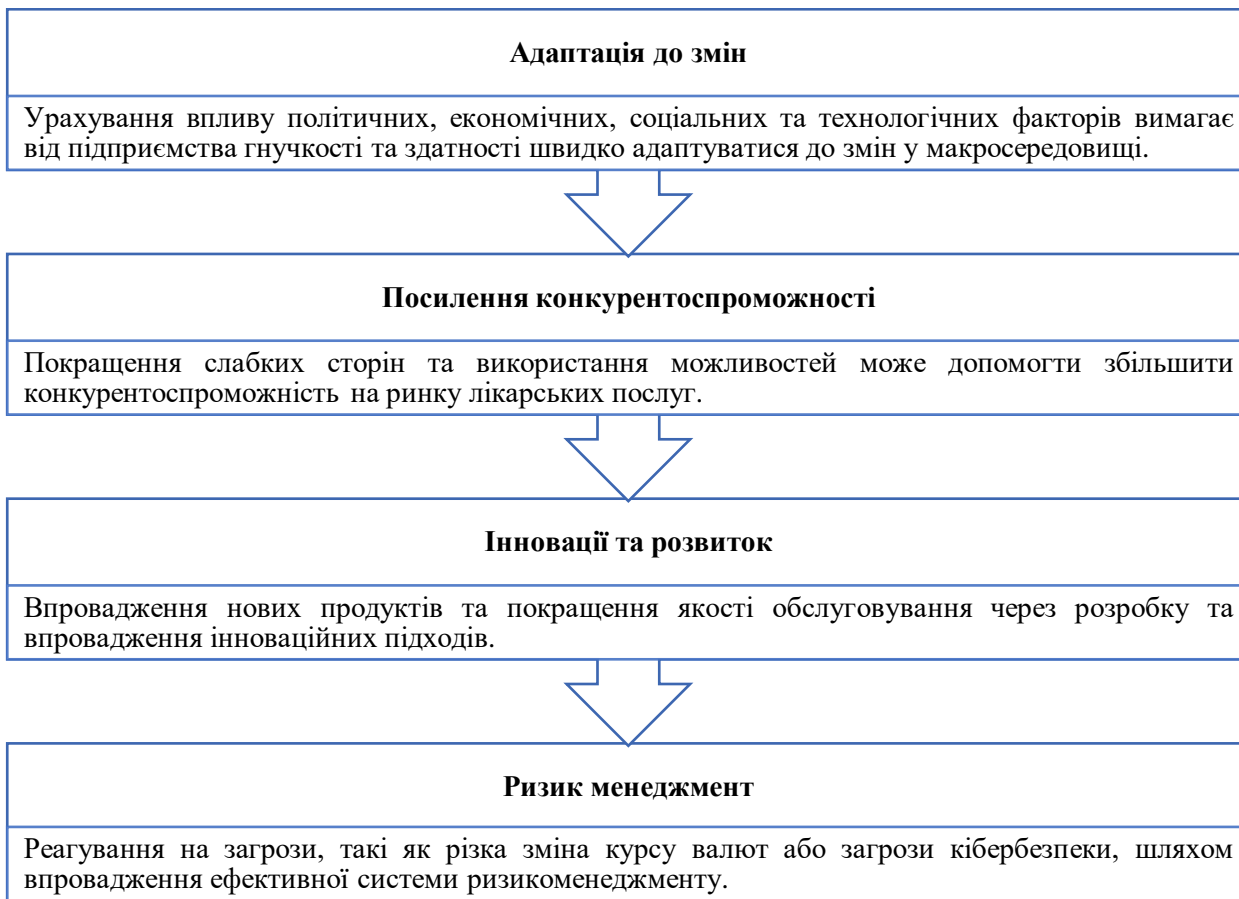
Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Ліктрави»

**Додаток В**

**Чисельність та склад працівників на ПрАТ «Ліктрави», 2022-2024 рр.**

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Всього працівників, осіб	337	405	349	-14	95,8
Прийнято, осіб	45	22	78	33	173,3
Звільнено, осіб	38	43	63	25	165,8
Віковий склад, осіб:					
-до 35р .	114	114	118	4	103,5
-36-55р.	160	163	157	-3	98,1
-56-60р.	36	43	31	-5	86,1
-більше 60р.	27	24	17	-10	63,0
Мають освіту, осіб:					
-фахову	166	176	186	20	112,0
-нефахову	171	168	137	-34	80,1
Навчається без відриву від виробництва, осіб	27	26	17	-10	63,0

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності ПрАТ «Ліктрави»



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

Джерело: сформовано автором на основі даних таблиць 2.6, 2.7 та 2.8

### *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. Напрями оптимізації стратегічного розвитку  
ПрАТ «Ліктрави» на основі інноваційних технологій**

Джерело: власні дослідження

**Розподіл функцій між учасниками бізнес-пропозицій щодо  
удосконалення забезпечення стратегічного розвитку ПрАТ «Ліктрави»  
на основі інноваційних технологій**

Учасник	Функція
Інноваційний інженер	Пояснення відсутності запропонованої інновації на фармацевтичному ринку. Опис суті пропонованої інновації та оригінальності способу вирішення проблеми. Доказ наявності якісної переваги пропонованої інновації перед близькими за призначенням ринковими продуктами. Встановлення негативних наслідків під час впровадження та використання інновації. Виявлення ступеня досягнення потенційними конкурентами вирішення такої ж задачі чи альтернативного її варіанта. Пропозиція альтернативних та більш оптимальних шляхів вирішення подібної проблеми. Встановлення потреби у додаткових прикладних наукових дослідженнях реалізації окремих компонентів нового лікарського препарату. Пропозиція варіантів конструктивного та технологічного втілення пропонованої інновації. Вказує характеристики нового лікарського препарату, які мають бути представлені в остаточному варіанті документально оформленої інноваційної пропозиції.
Спеціаліст по маркетингу	Встановлення потреби, що задовольнить появу інновації на фармацевтичному ринку. Визначення категорій споживачів, для яких призначається інновація, та орієнтовної кількості цих споживачів. Встановлення максимальної ціни, яку споживач готовий заплатити за інновацію, що пропонується. Опис ринкової переваги пропонованої інновації перед близькими до призначення фармацевтичними продуктами. Розрахунок очікуваного ефекту внаслідок впровадження запропонованої інновації. Прогнозування потреби у цьому виді лікарського засобу у найближчому майбутньому.
Патентний повірений	Визначення наявності патентної чистоти щодо країн, де передбачається реалізація інновації. Виявлення в інноваційній пропозиції патентоспроможних рішень.
Економіст	Розрахунок витрат на конструкторсько-технологічну розробку та підготовку виробництва нового лікарського препарату. Визначення очікуваної собівартості нового лікарського препарату та її співвідношення з прийнятною ринковою ціною. Розрахунок очікуваного терміну окупності витрат на розробку та підготовку виробництва лікарського препарату.

Джерело: розроблено автором

**Оцінка основних показників фінансового стану ПрАТ «Ліктрави» на  
основі сценаріїв, 2025 рік**

№	Показник	Факт 2024	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Відхилення	
					оптиміст. сценарій / факт	песиміст. сценарій / факт
1	Коефіцієнт автономії	0,58	0,583	0,565	0,003	-0,015
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,48	1,59	1,25	0,11	-0,23
3	Коефіцієнт фінансового ризику	0,4	0,85	0,35	0,45	-0,05
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,38	0,43	0,29	0,05	-0,09
5	Коефіцієнт структури покриття довгостр. вкладень	0,86	0,989	0,698	0,129	-0,162
6	Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,23	0,265	0,201	0,035	-0,210
7	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,84	0,966	0,805	0,126	-0,035