

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

БОНДАРУК Вероніка Ігорівна

УДК: 658.5:658.114:615.3(477.42)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розробка інноваційної стратегії ПрАТ «Ліктрави» з урахуванням трендів
фармацевтичного ринку

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:
Присяжнюк Оксана Федорівна
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир 2026

АНОТАЦІЯ

Бондарук В. І. Розробка інноваційної стратегії ПрАТ «Ліктрави» з урахуванням трендів фармацевтичного ринку. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні засади формування інноваційної стратегії фармацевтичного підприємства. Визначено сутність і види інноваційних стратегій, систематизовано методичні підходи до їх розробки у фармацевтичній галузі. Здійснено оцінку розвитку підприємства та його інноваційної діяльності з урахуванням трендів фармацевтичного ринку. Розроблено стратегічних напрями інноваційного розвитку та здійснено їх економічне обґрунтування.

Ключові слова: інноваційна стратегія, фармацевтичний ринок, фітопрепарати, стратегічне управління, цифровізація, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Bondaruk V. I. Development of an innovation strategy for PJSC «Liktravy» taking into account the trends of the pharmaceutical market. – Manuscript.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

This thesis examines the theoretical, methodological, and practical foundations for developing an innovation strategy for a pharmaceutical company. It defines the nature and types of innovation strategies and systematizes methodological approaches to their development in the pharmaceutical industry. An assessment of the company's development and its innovation activities was conducted, taking into account trends in the pharmaceutical market. Strategic directions for innovative development have been developed and their economic justification has been provided.

Keywords: innovation strategy, pharmaceutical market, herbal medicines, strategic management, digitalization, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та види інноваційних стратегій підприємства	7
1.2. Методичні підходи до розробки інноваційної стратегії у фармацевтичній галузі	10
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2. Аналіз інноваційної діяльності підприємства та трендів фармацевтичного ринку	16
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»	20
3.1. Стратегічні напрями формування інноваційної стратегії підприємства...	20
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих стратегічних рішень	22
ВИСНОВКИ.....	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	27
ДОДАТКИ.....	33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Фармацевтична галузь в Україні переживає один з найскладніших і водночас один з найнеоднозначніших у стратегічному плані періодів. Повномасштабна війна, яка розпочалась у лютому 2022 року, спричинила глибокі зрушення в логістичних ланцюгах, структурі попиту та конкурентному середовищі. Водночас вона прискорила низку процесів, що раніше відбувалися повільно: цифровізацію дистрибуції, переорієнтацію споживачів на вітчизняних виробників та зростання уваги до природних і рослинних лікарських засобів. На тлі цих зрушень підприємства, які заздалегідь сформували виразну інноваційну позицію, демонструють значно вищу стійкість, аніж ті, що обрали пасивну модель функціонування.

Враховуючи, що глобальний ринок трав'яних препаратів зростає зі щорічним приростом понад 10 відсотків, а в Україні спостерігається стійкий попит на натуральні засоби у поєднанні зі зростанням частки вітчизняних виробників, розробка обґрунтованої інноваційної стратегії для ПрАТ «Ліктрави» набуває практичної необхідності.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування інноваційної стратегії ПрАТ «Ліктрави» з урахуванням актуальних трендів фармацевтичного ринку.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи інноваційних стратегій підприємства та методичні підходи до їх формування у фармацевтичній галузі;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Ліктрави» та оцінити стан його інноваційної діяльності;
- виявити тренди фармацевтичного ринку, що мають безпосереднє значення для підприємства;
- розробити стратегічні напрями інноваційної стратегії та здійснити їх економічне обґрунтування.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес*

розробки та реалізації інноваційної стратегії ПрАТ «Ліктрави». *Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо формування інноваційної стратегії фармацевтичного підприємства в умовах динамічних ринкових змін.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота базується на *діалектичному* методі пізнання соціально-економічних явищ із застосуванням системного підходу. *Абстрактно-логічний метод* використано для теоретичного узагальнення та формування висновків. *Статистично-економічний метод і порівняльний аналіз* застосовано при дослідженні ринкових показників та фінансових результатів підприємства. Стратегічний аналіз проводився із залученням SWOT- і PESTEL-методологій, що дозволили систематизувати внутрішні та зовнішні чинники впливу на діяльність ПрАТ «Ліктрави».

Інформаційну базу дослідження становлять Закони України «Про інноваційну діяльність» та «Про лікарські засоби», Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, аналітичні матеріали Proxima Research International, відкриті дані про діяльність ПрАТ «Ліктрави», а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені рекомендації можуть бути використані ПрАТ «Ліктрави» при формуванні середньострокової стратегії розвитку, а також іншими підприємствами фармацевтичного сектору, що орієнтуються на розширення асортименту рослинних препаратів і цифровізацію бізнес-процесів.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної роботи апробовано у двох наукових публікаціях автора:

1. Бондарук В. Основні тренди фармацевтичного ринку та їх вплив на інноваційну стратегію підприємства (на прикладі ПрАТ «Ліктрави»). *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: матеріали науково-практичної конференції 20 травня. 2026 р. Житомир: Поліський національний університет, 2026. С. 84-87.

2. Бондарук В. Теоретико-методичні аспекти розробки інноваційної стратегії підприємств. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, 12 листопада. 2025 р. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 361-366.

Структура та обсяг роботи. Робота викладена на 37 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно вона включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань) та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види інноваційних стратегій підприємства

Інноваційна стратегія підприємства є однією з найбільш досліджених і водночас найбільш дискусійних категорій сучасного стратегічного менеджменту. Складність полягає не стільки у відсутності визначень, скільки в їхній надмірній кількості та різноплановості. Одні дослідники трактують її як різновид загальної стратегії, що визначає орієнтири підприємства у сфері технологічних змін, нових продуктів і процесів. Інші розглядають її як самостійну управлінську конструкцію, що охоплює цілепокладання, ресурсний розподіл і систему контролю у частині інноваційної діяльності. Обидва підходи мають право на існування, проте для цілей даного дослідження більш продуктивним видається розуміння інноваційної стратегії як інтегрованої системи рішень, спрямованих на забезпечення сталої конкурентоспроможності підприємства через цілеспрямоване впровадження нових продуктів, технологій і бізнес-моделей [3, 5, 13, 16, 17, 29].

Закон України «Про інноваційну діяльність» трактує інновації як знову створені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію чи послуги, а також організаційно-технічні рішення, що суттєво поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери [1]. Таке нормативне визначення охоплює широкий спектр об'єктів, проте не відображає повною мірою стратегічного виміру інноваційної діяльності, тобто того, яким чином підприємство обирає пріоритети серед можливих напрямів змін. Цей розрив заповнює наукова теорія, що пропонує різні класифікаційні підходи до видів інноваційних стратегій.

У класичній типології, стратегій виокремлюють наступальні, захисні, імітаційні та залежні стратегії. Наступальна стратегія передбачає прагнення

підприємства стати першовідкривачем нових ринків або продуктів, приймаючи на себе підвищені витрати і ризики дослідницької діяльності. Захисна стратегія орієнтована на утримання наявних конкурентних позицій через вдосконалення існуючих продуктів і процесів без претензії на технологічне лідерство. Імітаційна стратегія полягає у свідомому відтворенні рішень, вже апробованих лідерами галузі, що дозволяє скоротити час і витрати на розробку. Залежна стратегія характерна для підприємств, що функціонують у складі більших структур і отримують інноваційні імпульси зовні.

Варто зазначити, що практична реалізація жодного з перерахованих типів у чистому вигляді зустрічається вкрай рідко. Більшість підприємств застосовує комбіновані підходи, поєднуючи наступальні рішення в одних сегментах з імітаційними в інших. Це зумовлено обмеженістю ресурсів, різною привабливістю ринкових ніш і неоднорідністю конкурентного середовища в різних товарних категоріях [4, 6, 20]. Вибір стратегії не може бути результатом суто аналітичної роботи без урахування організаційної культури та здатності підприємства до змін. Ця теза набуває особливого значення у фармацевтичній галузі, де регуляторні обмеження, вимоги GMP та специфіка ланцюга постачання суттєво звужують простір стратегічного вибору порівняно з іншими секторами.

Існує й більш деталізована класифікація, що спирається на об'єкт інновації. Продуктові інноваційні стратегії зосереджені на виведенні на ринок нових або модифікованих препаратів і засобів. Процесні охоплюють вдосконалення виробничих і логістичних операцій. Маркетингові передбачають зміни у способах просування, ціноутворення та дистрибуції [21]. Організаційні стратегії спрямовані на перебудову управлінської структури та бізнес-процесів з метою підвищення гнучкості та адаптивності підприємства. Сучасні наукові дослідження доводять, що найбільший синергетичний ефект досягається тоді, коли підприємство поєднує продуктові та процесні інновації в рамках єдиної стратегічної програми [18,

с. 106; 19, с. 25, 26, 28, 30].

Серед дослідників немає єдності щодо того, яка класифікація є найбільш практично придатною. Проте більшість сходиться на тому, що будь-яка повноцінна інноваційна стратегія повинна давати відповідь на три питання: які саме зміни реалізовуватимуться, якими ресурсами і в які терміни. Саме ця тріада відрізняє стратегію від декларативного документа. Формальне існування стратегічного плану без механізмів виконання і моніторингу не дає підприємству жодних конкурентних переваг, а лише створює ілюзію системності [10, 12, 14, 15].

У сучасних умовах наукового інтересу набуває питання відкритих інновацій, тобто стратегій, що передбачають залучення зовнішніх партнерів, університетів, стартапів та дослідницьких центрів до процесу розробки нових рішень [24, 25]. Науковці в ґрунтовному аналізі наукового ландшафту з відкритих інновацій у фармацевтичній сфері встановили, що цей підхід демонструє стійке зростання як об'єкт дослідження, особливо у постковідний період [42, с. 5]. Це припущення потребує подальшого підтвердження стосовно малих і середніх виробників на ринках, що розвиваються, до яких певною мірою можна віднести і вітчизняну фармацевтику.

Не менш значущою є дискусія про співвідношення інноваційної та конкурентної стратегій. Частина дослідників вважає їх самостійними конструктами, інша частина наполягає на їхній нерозривності. На основі порівняння можна зробити висновок, що для фармацевтичних підприємств, де конкурентна перевага значною мірою визначається наявністю патентів, технологічних компетенцій і репутацією якості, інноваційна стратегія і є, по суті, стратегією конкурентного позиціонування. Шкуренко О., Чорна Т. підтверджують, що підприємства, які розглядають інновації як системний процес, а не як реакцію на кон'юнктурні коливання, демонструють стійкіший розвиток навіть в умовах зовнішньої нестабільності [31, с.4].

1.2. Методичні підходи до розробки інноваційної стратегії у фармацевтичній галузі

Фармацевтична галузь утворює унікальне середовище для формування інноваційних стратегій, яке суттєво відрізняється від більшості інших секторів. Особливість пояснюється потребою забезпечення високого рівня якості лікарських засобів [2]. Тривалі цикли розробки препаратів, жорстка регуляторна система, висока залежність від доказової бази та специфіка стосунків з дистрибуторами і кінцевими споживачами, все це формує обмеження та можливості, що не мають аналогів в інших галузях. Процес розробки інноваційної стратегії тут не може механічно відтворювати загальні управлінські моделі без їх суттєвої галузевої адаптації [34].

Вихідним методичним кроком у формуванні стратегії є стратегічний аналіз середовища підприємства. У фармацевтичній практиці найширше застосовуються PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз та модель п'яти сил Портера. PESTEL дозволяє систематизувати зовнішні чинники впливу за шістьма групами: політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними і правовими. Для вітчизняних фармацевтичних підприємств особливого значення набуває правовий блок, зважаючи на регуляторні зміни, пов'язані з гармонізацією законодавства з вимогами ЄС, а також економічний блок, що відображає вплив інфляції та валютних коливань на вартість імпортової сировини [11]. Пашков В. та Гнедик Є. доводять, що в умовах воєнного стану фармацевтична політика держави набула принципово нових рис, зумовлених необхідністю забезпечення безперебійного доступу населення до ліків в умовах руйнування інфраструктури [23].

SWOT-аналіз у фармацевтичному секторі застосовується для ідентифікації сильних і слабких сторін конкретного підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Практична цінність цього методу залежить від якості інформаційної бази та здатності аналітиків відмежувати реальні конкурентні переваги від бажаних. Зарубіжні науковці,

аналізуючи рушійні сили інновацій у фармацевтиці методом TOPSIS, встановили, що такі чинники, як інтелектуальний капітал, дослідницькі компетенції та регуляторне середовище, суттєво переважають за значущістю над суто фінансовими показниками при визначенні інноваційного потенціалу компанії [33, с. 6].

Особливого значення у фармацевтичній галузі набуває методологія управління портфелем інновацій. Оскільки одночасна реалізація численних інноваційних ініціатив вимагає значних ресурсів, підприємства змушені здійснювати пріоритизацію. Болдуєв М. В., Болдуєва О.В. та Лищенко О. Г. пропонують інтегрований підхід до оцінювання реалізованості інноваційних проєктів, що дозволяє відбирати проєкти за комплексом критеріїв, включаючи технологічну готовність, ринковий потенціал і відповідність стратегічним пріоритетам [7, с.5]. На практиці це означає, що перед затвердженням будь-якого інноваційного рішення підприємство повинно пройти через процедуру аналітичної оцінки, а не лише покладатися на управлінську інтуїцію.

Окремим методичним напрямом є моделювання сценаріїв, що набуло особливої актуальності в умовах невизначеності воєнного часу. Сценарне планування дозволяє підготувати підприємство до кількох можливих варіантів розвитку ринкової ситуації та заздалегідь визначити набір стратегічних відповідей на кожен із них. Організаційна стійкість і стратегічне передбачення у поєднанні є значущими предикторами ефективності діяльності фармацевтичних компаній, причому ефект їх взаємодії перевищує вплив кожного чинника окремо.

Не можна оминати й методологію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), що дозволяє пов'язати інноваційні ініціативи з вимірюваними результатами у чотирьох перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів і навчання та розвитку. Для фармацевтичних підприємств ця система адаптується з урахуванням галузевої специфіки: наприклад, у перспективі внутрішніх процесів особлива

увага приділяється показникам відповідності вимогам GMP та швидкості реєстрації нових препаратів. Варто зазначити, що систематичне застосування цього методу потребує суттєвих управлінських компетенцій і значних адміністративних ресурсів, що робить його доступним передусім для підприємств середнього та великого розміру [32, с. 224]. Дослідники зафіксували стійке зростання такої практики відкритих інновацій у фармацевтиці, особливо в частині рослинних і природних препаратів [27, 40, с.7].

Цифровізація відкриває принципово нові методичні можливості для розробки інноваційних стратегій [9]. Доступ до великих масивів даних про поведінку споживачів, аналітика продажів у режимі реального часу, алгоритми прогнозування попиту, все це дозволяє суттєво підвищити обґрунтованість стратегічних рішень. Цифрова трансформація у фармацевтичному секторі більше не є опцією, а стає базовою вимогою до операційної моделі [37, с. 530]. Науковці, аналізуючи цифрову трансформацію фармацевтичних підприємств акцентують на необхідності формування дослідницької програми, що інтегрує управлінські та технологічні підходи до цифрових змін у галузі [15]. Зарубіжні дослідники доводять, що розмір підприємства є модеруючим чинником у процесі цифрової трансформації: великі компанії мають ресурси для більш глибокої цифровізації, проте малі та середні можуть бути гнучкішими у впровадженні точкових рішень [40]. Панчук А. та Малькова К. підкреслюють, що цифрова стратегія підприємства повинна бути інтегрована в загальну бізнес-стратегію, а не існувати як окрема ІТ-ініціатива [22, с. 4].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що методичний інструментарій розробки інноваційної стратегії у фармацевтичній галузі є достатньо розвиненим, проте його практичне застосування потребує чіткої прив'язки до специфіки конкретного підприємства, його ринкового позиціонування та наявних ресурсних обмежень. Механічне перенесення стратегічних моделей без врахування контексту підприємства призводить до формально

бездоганих, але практично нереалізованих стратегічних документів Саме цього підходу буде дотримано в подальшому аналізі на матеріалах ПрАТ «Ліктрави».

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

ПрАТ «ЛІКТРАВИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Ліктрави» є одним з найстаріших і найбільш відомих виробників фітопрепаратів і лікарської рослинної сировини в Україні. Підприємство розташоване в Житомирі, зареєстроване як приватне акціонерне товариство, ЄДРПОУ 00481181, основна адреса: шосе Київське, 21. Дата первинної реєстрації, згідно з відкритими даними, припадає на грудень 1994 р., однак реальна виробнича діяльність на базі підприємства має значно глибші корені, пов'язані з радянським аптечним виробництвом лікарських трав. Визначальним моментом в сучасній історії ПрАТ «Ліктрави» стало грудня 2011 р., коли власником товариства стала німецька компанія Martin Bauer Holding, яка є визнаним світовим лідером у переробці рослинної лікарської сировини.

Входження до складу Martin Bauer Group відкрило підприємству доступ до технологій, стандартів і виробничих рішень, що відповідають вимогам міжнародного ринку. Підприємство отримало сертифікат відповідності вимогам GMP на лікарські засоби рослинного походження, сертифікат ISO 22000:2005 у сфері безпечності харчових продуктів та сертифікат підтвердження компетентності. Ці документи підтверджують не лише відповідність виробничих процесів регуляторним вимогам, а й готовність підприємства до роботи на ринках ЄС. Сертифікація GMP є обов'язковою умовою для постачання лікарських засобів до Євросоюзу і водночас сигналом якості для вітчизняних споживачів та дистрибуторів.

Основний вид діяльності підприємства пов'язаний з виробництвом лікарських рослинних препаратів: трав'яних чаїв, фітозборів, настоїв, екстрактів та сухої рослинної сировини у різних формах фасування

(додаток А.). Асортиментний портфель охоплює кілька десятків найменувань продукції, що реалізується через аптечні мережі практично по всій Україні. Сировина заготовляється в екологічно чистих регіонах України та зарубіжних країн, а система контролю якості включає перевірку на наявність радіонуклідів, залишків пестицидів та мікробіологічну чистоту. Продукція підприємства також експортується до ряду країн.

Організаційна структура ПрАТ «Ліктрави» включає виробничий відділ, відділ контролю якості, відділ постачання сировини, відділ збуту та фінансово-адміністративний блок (додаток Б). Управлінська вертикаль відповідає стандартам, прийнятим у корпоративних структурах міжнародних холдингів, з чіткою звітністю перед материнською компанією. Варто зазначити, що наявність іноземного власника накладає на підприємство зобов'язання дотримуватися корпоративних стандартів групи, що водночас є і дисциплінуючим чинником, і певним обмеженням самостійності в стратегічних рішеннях.

Основними постачальниками сировини є як вітчизняні заготівельні господарства, так і зарубіжні партнери в межах мережі Martin Bauer Group. Ринок збуту охоплює передусім вітчизняний аптечний сегмент, який є основним каналом реалізації фітопрепаратів в Україні. Головними конкурентами ПрАТ «Ліктрави» на внутрішньому ринку є ТОВ «Тернофарм», ПРАТ «Фітофарм», а також окремі зарубіжні постачальники трав'яних чаїв і зборів, що імпортуються здебільшого з країн ЄС і Азії. Конкурентна боротьба відбувається переважно у площинах ціни, якості сировини та ширини асортименту, хоча останніми роками посилюється компонента впізнаваності торгової марки та упаковки.

Щодо фінансових показників, відкрита звітність ПрАТ «Ліктрави» за 2023–2025 рр. вказує на стабільне функціонування підприємства в умовах воєнного стану, зростання рівня ліквідності та ділової активності з поступовим відновленням обсягів виробництва та реалізації після різкого падіння у першій половині 2022 р. (додаток В – додаток Д). Підприємство

зберегло виробничі потужності та не вдавалося до масових скорочень персоналу, що свідчить про наявність певного стратегічного резерву стійкості (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Основні фінансово-економічні показники діяльності

ПрАТ «Ліктрави»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	68 400	78 200	89 500	+30,9
Валовий прибуток, тис. грн	14 200	17 500	21 300	+50,0
Чистий прибуток, тис. грн	6 100	8 900	11 200	+83,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	210	215	220	+4,8
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	28 500	29 100	30 200	+6,0
Фондовіддача, грн	2,40	2,69	2,96	+0,56
Рентабельність продажів, %	8,9	11,4	12,5	+3,6 в.п.
Рентабельність активів, %	9,2	12,8	15,4	+6,2 в.п.
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,62	0,66	0,69	+0,07
Витрати на інновації та розвиток, тис. грн	850	1 100	1 450	+70,6

Джерело: складено автором на основі звітів ПрАТ «Ліктрави».

Отже, показник чистого прибутку впродовж аналізованого періоду зріс на 83,6%, рентабельність продажів – на 3,6 %,.. Витрати на інновації у 2023-2025 рр. мали тенденцію до зростання. На основі порівняння з іншими вітчизняними виробниками фітопрепаратів можна зробити висновок, що приналежність до міжнародного холдингу забезпечила підприємству фінансову підтримку у найскладніший період.

2.2. Аналіз інноваційної діяльності підприємства та трендів фармацевтичного ринку

Розуміння поточного стану інноваційної діяльності ПрАТ «Ліктрави» неможливе без попереднього аналізу ринкового середовища, у якому функціонує підприємство. Фармацевтичний ринок України за останні три

роки пройшов через ціле коло трансформацій, що вплинули як на структуру попиту, так і на рівень конкуренції. Показники, що характеризують фармацевтичний ринок (додаток Е) дають змогу узагальнити основні ринкові та операційні дані, що є підставою для стратегічного аналізу. Наведені дані підтверджують суперечливу, але в цілому позитивну динаміку ринку. У 2022 р. фармацевтичний ринок зазнав різкого скорочення у натуральному вимірі на 42%, що стало прямим наслідком повномасштабного вторгнення та порушення ланцюгів постачання. Водночас у грошовому вимірі ринок скоротився менш відчутно завдяки ефекту інфляції та ажіотажного попиту на окремі категорії препаратів. Вже у 2023 р. почалося відновлення, а у 2024 р. та 2025 р. ринок продемонстрував впевнене зростання як у грошовому, так і у натуральному вираженні.

Формування матриці SWOT дає змогу визначити позицію підприємства на ринку (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ПрАТ «Ліктрави»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідерство на ринку фітопрепаратів України	Обмежена самостійність у стратегічних рішеннях через підпорядкованість холдингу
GMP-сертифікація і міжнародні стандарти якості	Відносно вузька продуктова лінійка у порівнянні з конкурентами-диверсифікаторами
Приналежність до Martin Bauer Group і доступ до технологій	Невисокий рівень цифровізації маркетингових і збутових процесів
Власна система контролю якості сировини	Залежність від імпортової сировини за окремими позиціями
Відпрацьована система дистрибуції по всій Україні	Недостатня присутність у сегменті онлайн-продажів
Можливості	Загрози
Зростаючий попит на натуральні препарати в Україні та ЄС	Посилення конкуренції з боку зарубіжних виробників після відкриття ринків ЄС
Розширення асортименту за рахунок нових форм і категорій	Регуляторні зміни, пов'язані з гармонізацією з вимогами ЄС
Цифровізація каналів збуту і комунікацій	Нестабільність у ланцюгах постачання сировини
Вихід на нові зарубіжні ринки через мережу холдингу	Зростання вартості виробничих ресурсів та інфляційний тиск
Розвиток продуктових інновацій у преміум-сегменті	Ризики пошкодження виробничих потужностей у зв'язку з воєнними діями

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

SWOT-аналіз виявляє кілька принципових протиріч у поточному стані підприємства. З одного боку, ПрАТ «Ліктрави» має сильну ринкову позицію та технологічну базу, з іншого, не повною мірою реалізує наявний потенціал через обмежений рівень цифровізації та відносну вузькість продуктового портфеля. Можливості, пов'язані зі зростанням ринку фітопрепаратів і перспективою виходу на ринки ЄС, є реальними, проте їх реалізація потребує цілеспрямованих інвестицій і стратегічних рішень. Загрози, у свою чергу, носять системний характер і не можуть бути знейтралізовані лише операційними заходами.

Проведений PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Ліктрави» (додаток Ж) вказав на те, що переважна більшість факторів зовнішнього середовища мають позитивний вплив на можливості інноваційного розвитку підприємства. Серед основних загроз визначено – діяльність в умовах воєнного стану, зростання витрат через зростання курсів іноземних валют та пов'язаних з потребою адаптації до екологічних вимог та вимог ЄС при орієнтації експорту підприємства на ці ринки.

Таблиця 2.3

**Порівняльна характеристика основних конкурентів
ПрАТ «Ліктрави» на ринку фітопрепаратів України**

Підприємство	Спеціалізація	GMP-сертифікат	Присутність в онлайн	Експорт
ПрАТ «Ліктрави»	Фітопрепарати, рослинна сировина	Так	Обмежена	Так
ТОВ «Тернофарм»	Препарати на рослинній та синтетичній основі	Так	Активна	Так
ПРАТ «Фітофарм»	Генерики та рослинні препарати	Так	Активна	Так
Імпортні виробники (ЄС, Азія)	Трав'яні чаї, БАДи	Так/частково	Активна	Н/д

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Порівняльна характеристика основних конкурентів підприємства (табл. 2.3) підкреслює, що основним слабким місцем ПрАТ «Ліктрави» у

конкурентному вимірі є обмежена присутність в онлайн-середовищі. У той час як конкуренти активно розвивають цифрові канали комунікації і збуту, підприємство зосереджується переважно на традиційній аптечній дистрибуції.

Інноваційні стратегії в сучасних умовах невіддільні від цифрових інструментів. Підприємства, які ігнорують онлайн-канали, поступово втрачають зв'язок з молодого аудиторією споживачів. Особливістю інноваційної діяльності ПрАТ «Ліктрави» є те, що основні зусилля підприємства концентруються на вдосконаленні виробничих процесів відповідно до стандартів холдингу, оновленні пакування і введенні нових позицій у межах наявних товарних категорій. Водночас системна робота з виведення принципово нових продуктів або виходу в нові ринкові ніші у відкритих джерелах не фіксується. Це характеризує поточну інноваційну позицію підприємства як переважно захисну та імітаційну, що в цілому є логічним для компанії, інтегрованої в міжнародний холдинг. Таким чином, ПрАТ «Ліктрави», як підприємство з іноземним управлінням отримує інноваційні рішення у готовому вигляді від материнської структури, що з одного боку прискорює їх впровадження, з іншого, знижує власну стратегічну ініціативність.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»

3.1. Стратегічні напрями формування інноваційної стратегії підприємства

Результати аналізу, проведеного в другому розділі, формують достатню підставу для визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку ПрАТ «Ліктрави». При цьому вибір стратегічних пріоритетів здійснюється з урахуванням трьох взаємопов'язаних обмежень: ресурсного потенціалу підприємства, стратегічних орієнтирів материнського холдингу та специфіки вітчизняного фармацевтичного ринку. Ігнорування будь-якого з цих чинників призведе до стратегічного документа, що виглядає переконливо в теорії, але позбавлений реалістичності у виконанні.

Першим запропонованим стратегічним напрямом є продуктова диверсифікація у сегменті преміум-фітопрепаратів. Ринкові тренди свідчать про зростаючий попит на натуральні лікарські засоби преміум-класу, де споживач готовий платити більше за підтверджену клінічну ефективність, сертифіковану екологічну чистоту сировини та зручність форми прийому. Майбутнє фармацевтичних інновацій пов'язане не лише з розробкою нових молекул, а й з підвищенням доступності і зручності вже відомих терапевтичних підходів. Для ПрАТ «Ліктрави» це означає розробку нових форм випуску продуктів на рослинній основі: капсул, жувальних таблеток, концентрованих екстрактів у зручних дозуваннях, що відповідають сучасним очікуванням споживачів і підвищують конкурентоспроможність у порівнянні з традиційними фільтр-пакетами.

Другим напрямом є цифровізація маркетингу та збутових каналів. Аналіз конкурентного середовища виявив, що ПрАТ «Ліктрави» суттєво відстає від конкурентів за показниками онлайн-присутності та цифрової взаємодії з кінцевим споживачем. Розбудова власної e-commerce платформи

або активна присутність на агрегаторах аптечних мереж, формування контенту про переваги фітотерапії у соціальних мережах, запровадження програм лояльності в онлайн-форматі, все це є відносно малозатратними, проте ефективними заходами для розширення аудиторії. Цифрова трансформація у фармацевтичному секторі більше не є опцією, а стає базовою вимогою до операційної моделі, а цифрова стратегія підприємства повинна бути інтегрована в загальну бізнес-стратегію, а не існувати як окрема ІТ-ініціатива.

Третім стратегічним напрямом є подальше розширення експортного потенціалу через мережу Martin Bauer Group. Підприємство має фокусуватися на розширенні експортних можливостей завдяки використанню дистрибуційних каналів материнського холдингу. Податкові стимули і партнерська кооперація у сфері досліджень і розробок є двома найбільш дієвими механізмами підвищення інноваційної активності фармацевтичних підприємств.

Четвертим напрямом є вдосконалення системи управління знаннями та розробка науково-дослідних ініціатив у партнерстві з вітчизняними університетами та науковими установами. У розвинених країнах фармацевтичні компанії, що спеціалізуються на рослинних препаратах, активно співпрацюють з ботанічними науковими центрами та університетами для пошуку нових рослинних субстанцій і підтвердження ефективності вже відомих. Для ПрАТ «Ліктрави» це могло б стати диференційним чинником у порівнянні з конкурентами, що не мають доступу до науково-дослідних компетенцій.

Ринкова орієнтація фармацевтичних компаній позитивно корелює з їхньою інноваційною результативністю, причому динамічні компетенції виступають медіатором цього зв'язку. На основі порівняння можна зробити висновок, що ПрАТ «Ліктрави» має достатньо сильну ринкову позицію для реалізації всіх чотирьох запропонованих напрямів, однак черговість і інтенсивність їх впровадження потребує обережного узгодження з

фінансовими та управлінськими можливостями підприємства.

Зважаючи на визначені основні стратегічні напрями, запропонована інноваційна стратегія відповідає типу комбінованої захисно-наступальної: захисний компонент забезпечується вдосконаленням продуктів і процесів у межах наявного асортименту, а наступальний, виходом у нові сегменти і розвитком цифрових можливостей. За результатами проведених досліджень визначено, що зазвичай підприємства, які поєднують ці два типи стратегічної поведінки, демонструють найбільш стійкий інноваційний розвиток у середньостроковій перспективі.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих стратегічних рішень

Будь-яка стратегічна пропозиція, що не підкріплена розрахунком очікуваних витрат і результатів, залишається лише гіпотезою. Економічне обґрунтування запропонованих напрямів інноваційної стратегії ПрАТ «Ліктрави» будується на оцінці необхідних ресурсних вкладень і прогнозованих економічних ефектів для кожного з чотирьох стратегічних напрямів. При цьому слід зробити застереження: точні кількісні прогнози в умовах воєнного стану несуть у собі підвищену невизначеність, і наведені показники слід розглядати як орієнтовні оцінки, що потребують уточнення в міру зміни зовнішньої ситуації.

Загальна розрахункова вартість реалізації стратегії становить 4 350 тис. грн (табл. 3.1.) на трирічний горизонт планування. Значна частина витрат концентрується на продуктивній диверсифікації, що пояснюється необхідністю проходження регуляторних процедур реєстрації нових форм препаратів, проведення доклінічних та клінічних досліджень, а також запуску нових виробничих ліній. Варто зазначити, що синергія між холдинговою мережею і підприємством може суттєво знизити реальні витрати на розробку, якщо рецептури або виробничі технології будуть адаптовані з вже існуючих

рішень групи Martin Bauer.

Таблиця 3.1

**Зведений план заходів інноваційної стратегії ПрАТ «Ліктрави» та
їх орієнтовна вартість**

№	Стратегічний напрям	Основні заходи	Орієнтовні витрати, тис. грн	Строк реалізації
1	Продуктова диверсифікація	Розробка 3–5 нових форм фітопрепаратів (капсули, концентровані екстракти), реєстрація, виведення на ринок	2 500	2026–2027 рр.
2	Цифровізація маркетингу і збуту	Створення онлайн-платформи, SMM-просування, програми лояльності	850	2026 р.
3	Розширення експорту	Адаптація документації, сертифікація для нових ринків, переговори через холдинг	600	2026–2028 рр.
4	Науково-дослідні партнерства	Укладення угод з університетами, участь у спільних проєктах	400	2026–2028 рр.
Разом			4 350	2026–2028 рр.

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень.

Синергетичний ефект у рамках корпоративних структур є одним з найбільш важливих елементів, що потрібно враховувати при плануванні інноваційних витрат. Прогнозні розрахунки свідчать про те, що реалізація запропонованої інноваційної стратегії дозволить ПрАТ «Ліктрави» збільшити виручку від реалізації приблизно на третину впродовж трьох років (табл. 3.2.). При цьому структура виручки суттєво зміниться: частка нових продуктів і онлайн-каналів разом зросте приблизно на 30 відсоткових пунктів, що означає диверсифікацію доходів і зниження залежності від традиційного аптечного каналу. Рентабельність продажів зросте помірно, що пояснюється первісним обсягом інвестицій, які частково компенсуватимуть зростання виручки в перші роки реалізації стратегії. Зростання виручки від експорту прогнозується на 85,7%.

Таблиця 3.2

Прогноз економічних ефектів від реалізації інноваційної стратегії**ПрАТ «Ліктрави»**

Показник	2026 р. (базовий варіант)	2027 р.	2028 р.	Приріст 2028/2026, %
Виручка від реалізації, тис. грн (оцінка)	85 000	97 000	112 000	+31,8
Частка виручки від нових продуктів, %	0	8	15	+15в.п.
Частка виручки від онлайн-каналів, %	3	10	18	+15 в.п.
Виручка від експорту, тис. грн (оцінка)	7 000	9 500	13 000	+85,7
Рентабельність продажів, % (оцінка)	12	13,5	15	+3 в.п.

Джерело: розраховано автором на основі на основі власних досліджень.

При оцінці ефективності стратегічних рішень доцільно враховувати не лише прямі фінансові ефекти, а й нефінансові, зокрема посилення ринкових позицій, підвищення лояльності споживачів та формування довгострокових партнерств. Для ПрАТ «Ліктрави» нефінансовий вимір стратегії є надзвичайно значущим: зміцнення репутації виробника продуктів доказового рівня якості є стратегічним активом, вартість якого важко виміряти, але легко відчуту через зміну ринкової частки. Система стратегічного управління в умовах воєнного стану повинна органічно поєднувати антикризові та функції розвитку, що й відображено у запропонованій стратегії.

Чутливість проєкту до зовнішніх ризиків є помірно високою. У разі погіршення безпекової ситуації терміни реалізації окремих заходів можуть бути зміщені, а прогнозний приріст виручки скоригований у бік зниження. Сценарій з обсягом реалізації витрат 4 350 тис. грн при консервативній оцінці приросту виручки на 20 відсотків забезпечує термін окупності стратегічних інвестицій в межах трьох років, що відповідає допустимому горизонту планування для підприємств у нестабільному середовищі.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи інноваційних стратегій підприємства, проаналізовано стан інноваційної діяльності та ринкове середовище ПрАТ «Ліктрави», а також розроблено і обґрунтовано стратегічні напрями розвитку підприємства. Отримані результати дозволяють сформулювати такі висновки.

1. Інноваційна стратегія підприємства являє собою систему рішень, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентоспроможності через цілеспрямоване впровадження нових продуктів, технологій і бізнес-моделей. Серед основних типів виокремлюють наступальні, захисні, імітаційні та залежні стратегії, проте на практиці більшість підприємств використовують їх поєднання залежно від конкурентної ситуації та ресурсних можливостей. Для фармацевтичної галузі методичний арсенал розробки стратегій включає PESTEL- і SWOT-аналіз, управління портфелем інновацій, сценарне планування та збалансовану систему показників, що разом забезпечують системний підхід до стратегічного планування.

2. ПрАТ «Ліктрави» є лідером вітчизняного ринку фітопрепаратів з міцною технологічною базою, сертифікованим виробництвом і налагодженими каналами дистрибуції. Впродовж аналізованого періоду спостерігається зростання показників прибутковості, рентабельності, ліквідності, та підвищення рівня ділової активності підприємства. Приналежність до міжнародного холдингу Martin Bauer Group є суттєвою конкурентною перевагою. Водночас аналіз виявив слабкі сторони: обмежену цифрову присутність, відносну вузькість продуктового портфеля та недостатньо використаний експортний потенціал. Фармацевтичний ринок України у 2023–2025 рр. пройшов через суттєві потрясіння, однак демонструє відновлення, причому сегмент фітопрепаратів зростає швидше за ринок загалом.

3. Запропонована інноваційна стратегія включає чотири

стратегічних напрями: продуктову диверсифікацію у преміум-сегменті, цифровізацію маркетингу і збуту, розширення експортної діяльності через мережу холдингу та розвиток науково-дослідних партнерств. Загальний обсяг необхідних інвестицій оцінено в 4 350 тис. грн на трирічний горизонт, а прогнозований приріст виручки становитиме від 20 до 32 відсотків залежно від реалізованого сценарію. Розроблена стратегія відповідає ринковим тенденціям, враховує обмеження підприємства та забезпечує баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями розвитку ПрАТ «Ліктрави».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 01.04.2026).
2. Закон України «Про лікарські засоби» від 04.04.1996 № 123/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-вр> (дата звернення: 01.04.2026).
3. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-р> (дата звернення: 01.04.2026).
4. Безугла Л., Бессонова А. Інноваційні механізми формування конкурентних переваг підприємств у процесі економічної трансформації. 2026. *Економіка та суспільство*. 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-53>.
5. Білоус С., Яковенко А. Напрями підвищення конкурентоспроможності послуг фармацевтичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/509> (дата звернення: 05.04.2026).
6. Білоусова О. Інструментарій оцінки інвестиційної привабливості інноваційних проєктів розвитку стратегічних видів промислової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-2>.
7. Болдуєв М.В., Болдуєва О.В., Лищенко О.Г. Інтегрований підхід оцінювання реалізованості інноваційних проєктів в контексті реалізації інвестиційної стратегії компанії. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.7>.
8. Бондарук В. І. Основні тренди фармацевтичного ринку та їх вплив на інноваційну стратегію підприємства (на прикладі ПрАТ «Ліктрави»).

Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення: матеріали науково-практичної конференції 20 травня. 2026 р. Житомир: Поліський національний університет, 2026. С. 84-87.

9. Бондарук В.І. Теоретико-методичні аспекти розробки інноваційної стратегії підприємств. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, 12 листопада. 2025 р. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 361-366.

10. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. No 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.

11. Горін А.В. Адаптивне стратегування економічної поведінки вітчизняних фармацевтичних підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2025. Вип. 56. С. 111–127. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.111.127>.

12. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. No 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>.

13. Гривківська О.В., Сенюк О.І. Інноваційний потенціал у забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємства. *Економіка і управління*. 2024. №1. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.1.2024.33>

14. Гринкевич С.С., Беньо Ю.-І. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2023. No 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05>.

15. Гринько Т., Гвініашвілі Т. ., Бірюкова П. Інноваційна складова економічної безпеки підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2024. 2. С. 20–32. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.20.3216>.

16. Капінос Г., Ларіонова К. Стратегічне управління інноваційним

розвитком підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 338(1), С. 564-573. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-83>.

17. Коберник І. Стратегічне управління в умовах сучасної економічної турбулентності: підходи та практики. *Керівництво*. 2024. Том 40, No 2. С. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.2.5>.

18. Колещук О.Я., Гарматій М.Ю., Ємельянов О.Ю., Олійник С.Г. Стратегія інноваційного розвитку підприємств: сутність, види та послідовність розроблення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. No 5(1). С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-5-9910>.

19. Куліш, Д. В. Формування інноваційної карти розвитку в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. (4(106). С. 17–25. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-17-25](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-17-25)

20. Мурзабулатова О., Легеза О., Толмачов Д. Підходи до аналізу інноваційно-інвестиційних проєктів в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. (82). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-100>.

21. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. No 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3472> (дата звернення: 05.04.2026).

22. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. No 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>.

23. Пашков В., Гнедик Є. Фармацевтична політика держави в умовах воєнного стану. *Публічне право*. 2022. No 4. URL: <https://www.publichne-pravo.com.ua/files/46/8.pdf> (дата звернення: 05.04.2026).

24. Попело О., Кривко Д. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах циркулярної економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2024. 1 (28). С. 458–469. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-458-469](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-458-469).
25. Полозова Т., Ткаченко А. Модель інноваційного розвитку компетентної організації. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 384–389. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-65>.
26. Руцишин Н. М. Механізм формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Вісник ЛНУ. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 15-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-02>.
27. Савич А.О., Павлюк Б.В. Маркетинговий аналіз фармацевтичного ринку антидіабетичних лікарських засобів в Україні. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики*. 2022. Т. 15. 1 (38). С. 80–85. DOI: <https://doi.org/10.14739/2409-2932.2022.1.252509>.
28. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. 15. С. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>.
29. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проєктами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник Економіки*. 2021. No 3. С. 84–97. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.084>.
30. Христенко О. Шляхи оновлення моделі стратегії управління інноваційними процесами на підприємствах України у ринковому середовищі. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. 3 (103) С. 71-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.11>
31. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2023. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565> (дата звернення:

05.04.2026).

32. Herbal Medicine Market (2024 - 2030). URL: <https://lnk.ua/Z7eVSxVcC> (дата звернення 24.04 2026).

33. Damlea M., Krishnamoorthy B. Identifying critical drivers of innovation in pharmaceutical industry using TOPSIS method. *MethodsX* 9 (2022) 101677. DOI: 10.1016/j.mex.2022.101677. URL: <https://surl.li/fjphdy> (дата звернення 12.04 2026).

34. Moon S., Ruiz A. A., Vieira M. C F., Large K.E., Slovenski Iu. Reforming the innovation system to deliver affordable medicines: a conceptual framework of pharmaceutical innovation as a complex adaptive system (forest) and theory of change. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39830933/> (дата звернення: 25.04.2026).

35. Nakashima A., Kodama K., Sengoku S. Strategic trends of pharmaceutical companies: A growth model through regional focus and inter-regional alliances. 2023. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37164307/> (дата звернення: 05.04.2025).

36. Proxima Research International. Інфографічне дослідження “Фармацевтична галузь України 2023”. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/ua-pharma-industry-2023-by-proxima-research/> (дата звернення: 01.04.2026).

37. Tetteh M., Jagtap S., Salonitis K. Pharma 4.0: Revealing Drivers of the Digital Transformation in the Pharma Sector. *GCSM* 2023. С. 528–535. DOI: 10.1007/978-3-031-28839-5_59.

38. Xiaowen Luo, Shun-Chi Yu. The Regulatory Effect of Firm Size on Digital Transformation: An Empirical Study of Pharmaceutical Companies in China. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1155/2022/7731174> (дата звернення 12.04 2026).

39. Xu Y, Zhu L. Pharmaceutical Enterprises' R&D Innovation Cooperation Moran Strategy When Considering Tax Incentives. *Int J Environ Res Public Health*. 2022. Nov 17;19(22):15197. DOI: <https://doi.org/>

10.3390/ijerph192215197.

40. Yeung AWK, Atanasov AG, Sheridan H, Klager E, Eibensteiner F, Völkl-Kernsock S, Kletecka-Pulker M, Willschke H and Schaden E Open Innovation in Medical and Pharmaceutical Research: A Literature Landscape Analysis. *Front. Pharmacol.* 2021. 11:587526. DOI: doi: 10.3389/fphar.2020.587526.