

**Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць  
№12 (247)**

**Київ 2021**

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць  
Вип. 12 (247). – К., 2021. – 144 с.**

**Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ**  
Протокол №5 від 30.09.2021 р.

Збірник статей присвячено науковим здобуткам молодих науковців – аспірантів та здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора економічних наук. Він охоплює широкий спектр проблем із таких напрямів:

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудова проблеми.

Розраховано на науковців і спеціалістів, які займаються питаннями управління економікою та вивчають теорію та практику формування ринкових відносин в Україні.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 28 грудня 2019 р. № 1643 даний збірник віднесено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія «Б».

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**

СТУДІНСЬКА Г.Я., доктор економічних наук (головний науковий редактор)  
ХОДЖАЯН А.О доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с. (заступник наукового редактора)  
АЛЕКСЕЄВ І.В., доктор економічних наук, професор  
НЕБОТОВ П.Г., кандидат економічних наук, директор  
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор  
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук  
ПИПА В.І., доктор економічних наук, професор  
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ  
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук  
КОРНЄЄВ В.В., доктор економічних наук, професор  
КРАСКЕВИЧ В.Є., доктор технічних наук, професор  
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор  
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор  
ШОСТАК Л.Б., доктор економічних наук, професор  
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор  
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент  
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)

**МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА**

АГНЕСЦКА ДЗЮБІНСЬКА, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту підприємства  
АДАМ САМБОРСЬКІ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства  
АНАТОЛІЙ ЗІНОВІЙОВИЧ КОРОБКІН, доцент, к.е.н, завідувач кафедри економічних і правових дисциплін, ЗО «Білоруський торгово–економічний університет споживчої кооперації», Білорусь, Гомель  
ВІРГІНІЯ ЮРЕНІЄНЕ, професор, доктор наук, завідувач кафедри філософії та культурології, Каунаський факультет, Вільнюський університет, Литва  
ГОРБОВИЙ АРТУР ЮЛІАНОВИЧ, професор, доктор технічних наук, Словацька Академія аграрних наук, член відділення економіки та менеджменту, (Словацька республіка)  
ДІАНА СПУЛБЕР, доктор філософії, Університет Генуї, асистент професора кафедри філософії суспільств, м. Генуя (Італія)  
ІВАН ТЕНЕВ ДМИТРОВ, професор, доктор економічних наук, Університет «проф. д–р Асен Златаров», завідувач кафедри економіки і управління, м. Бургас (Болгарія)  
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)  
ЮРАЙ СІПКО, професор, доктор економічних наук, Словацька Академія наук, директор інституту економічних досліджень, м. Братислава (Словацька республіка)  
СОФІЯ ВИШКОВСЬКА, професор, доктор наук, зав. кафедри організації і управління (факультет управління) Технологічно–природничий університет ім. Яна і Єнджея Снядецьких у Бидгощі, Бидгощ, Польща  
СТЕФАН ДИРКА, доктор економічних наук, професор, Вища економічна школа, м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту і маркетингу. Міжнародний акредитовані Міністерства науки і освіти Республіки Казахстан  
ТОМАШ БЕРНАТ, професор, доктор наук, завідувач кафедри мікроекономіки, факультет економіки і менеджменту, Щецинський університет, Польща

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»  
внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rînkovîh vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rînkovîh vidnosin Ukr.

Індексування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

Міжнародні інформаційні та наукометричні бази даних: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського.

Формування ринкових відносин в Україні, 2021. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ГПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2021

ness process of the enterprise. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 8 (4), 4024–4033. DOI:10.35940/ijrte.D8356.118419.

**Дані про авторів**

**Аксельрод Роман Борисович,**

к. політ. н., доцент, доцент кафедри політичних наук, Київський національний університет будівництва і архітектури

e-mail: akselrod.rb@knuba.edu.ua

**Шпаков Андрій Васильович,**

к. техн. н., доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури

e-mail: spakov.av@knuba.edu.ua

**Рижакова Галина Михайлівна,**

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Данные об авторах**

**Аксельрод Роман Борисович,**

к. полит. н., доцент, доцент кафедры политических наук Киевский национальный университет строительства и архитектуры

e-mail: akselrod.rb@knuba.edu.ua

**Шпаков Андрей Васильевич,**

к. техн. н., доцент кафедры менеджмента в строительстве, Киевский национальный университет строительства и архитектуры

e-mail: spakov.av@knuba.edu.ua

**Рыжакова Галина Михайловна,**

д.е.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента в строительстве, Киевский национальный университет строительства и архитектуры

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Data about the authors**

**Roman Akselrod,**

Candidate of Political Science, Associate Professor, Associate Professor of Political Science, Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture

e-mail: akselrod.rb@knuba.edu.ua

**Andrii Shpakov,**

PhD (Eng.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: spakov.av@knuba.edu.ua

**Galyna Ryzhakova,**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

УДК 339.138

КРАЙНЮЧЕНКО О.Ф.  
ШЕВЧУК А.А.

## Удосконалення методичних підходів до визначення стратегії розвитку підприємства методом space-аналізу

**Предметом дослідження** є методичний інструментарій оцінювання стратегічного становища підприємства задля обґрунтування вибору стратегій його розвитку.

**Метою статті** є удосконалення методичних підходів до стратегічного оцінювання підприємства за методом SPACE шляхом розроблення алгоритму його проведення з використанням довірчих інтервалів.

**Методи дослідження.** Проведені дослідження базуються на використанні загальнонаукових методів аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення даних. Зокрема, у статті застосовуються метод SPACE-аналізу з використанням детермінованих чисел та у форматі довірчих інтервалів, метод експертних оцінок та метод медіани.

**Результати роботи.** Було визначено, що не існує конкретного алгоритму розрахунків довірчих інтервалів при виконанні SPACE-аналізу, тож була запропонована покрокова схема їх визначення з можливістю отримання достовірних результатів і усунення певного суб'єктивізму при опитуванні експертів. Було з'ясовано специфічні критерії для фармацевтичної галузі, які оцінюються у рамках кожного фактору під час проведення SPACE-аналізу. Шляхом апробації удосконаленої методики було співставлено результати SPACE-аналізу у форматі детермінованих чисел з результатами аналізу

методом SPACE з використанням довірчих інтервалів. Порівняння показало, що використання довірчих інтервалів дозволяє здійснити стратегічну оцінку стану підприємств фармацевтичного ринку більш точно та достовірно, особливо в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища.

**Галузь застосування результатів.** Запропонований алгоритм оцінювання стратегічного становища підприємства з використанням довірчих інтервалів можна застосовувати для вибору оптимальної стратегії розвитку підприємств будь-якої галузі. Окреслені для фармацевтичної галузі специфічні критерії оцінювання рекомендовані для підприємств цього сектору промисловості.

**Висновки.** Під час проведення стратегічного аналізу методом SPACE необхідно використовувати формат довірчих інтервалів, застосування якого дозволяє виокремити не одну, а декілька актуальних стратегій для підприємств, які будуть застосовуватись відповідно до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечить високий рівень стратегічного управління. Розроблений алгоритм розрахунку довірчих інтервалів значно полегшить здійснення SPACE-аналізу у цьому форматі.

**Ключові слова:** SPACE-аналіз, стратегічні позиції, довірчі інтервали, фармацевтична галузь, ПАТ «Фармак», АТ «Київмедпрепарат», ПрАТ «Дарниця»

КРАЙНЮЧЕНКО О.Ф.  
ШЕВЧУК А.А.

## Совершенствование методических подходов к определению стратегии развития предприятия методом space-анализа

**Предметом исследования** является методический инструментарий оценки стратегического положения предприятия для обоснования выбора стратегий его развития.

**Целью статьи** является усовершенствование методических подходов к стратегической оценке предприятия по методу SPACE путем разработки алгоритма его проведения с использованием доверительных интервалов.

**Методы исследования.** Проведенные исследования основаны на использовании общенаучных методов анализа и синтеза, сравнения и обобщения данных. В частности, в статье применяются метод SPACE-анализа с использованием детерминированных чисел и в формате доверительных интервалов, метод экспертных оценок и медианы.

**Результаты работы.** Было определено, что нет конкретного алгоритма расчетов доверительных интервалов при выполнении SPACE-анализа, поэтому была предложена пошаговая схема их определения с возможностью получения достоверных результатов и устранения определенного субъективизма при опросе экспертов. Были выяснены специфические критерии для фармацевтической отрасли, которые оцениваются в рамках каждого фактора при проведении SPACE-анализа. Посредством апробации усовершенствованной методики были сопоставлены результаты SPACE-анализа в формате детерминированных чисел с результатами анализа методом SPACE с использованием доверительных интервалов. Сравнение показало, что использование доверительных интервалов позволяет осуществить стратегическую оценку состояния предприятий фармацевтического рынка более точно и достоверно, особенно при высоком уровне неопределенности внешней среды.

**Область применения результатов.** Предложенный метод оценки стратегического положения компании с внедрением доверительных интервалов можно использовать для выбора оптимальной стратегии развития компаний любой отрасли. Определенные для фармацевтической отрасли специфические критерии оценки рекомендованы предприятиям этого сектора промышленности.

**Выводы.** При проведении стратегического анализа методом SPACE необходимо использовать формат доверительных интервалов, применение которого позволяет выделить не одну, а несколько актуальных стратегий для предприятий, применяемых в соответствии с изменениями во внешней среде, что обеспечит высокий уровень стратегического управления. Разработанный алгоритм расчета доверительных интервалов значительно облегчит осуществление SPACE-анализа в этом формате.

**Ключевые слова:** SPACE–анализ, стратегические позиции, доверительные интервалы, фармацевтическая отрасль, ПАО «Фармак», АО «Киевмедпрепарат», ЧАО «Дарница»

KRAINIUCHENKO O.F.  
SHEVCHUK A.A.

## Improvement of methodological approaches to determining an enterprise development strategy by the method of space analysis

**The subject of the research** is a methodological toolkit for assessing the strategic position of an enterprise to substantiate the choice of strategies for its development.

**The purpose of the article** is to improve the methodological approaches to the strategic assessment of an enterprise using the SPACE method by developing an algorithm for its implementation using confidence intervals.

**Research methods.** The research carried out is based on the use of general scientific methods of analysis and synthesis, comparison and generalization of data. In particular, the article uses the method of SPACE analysis using deterministic numbers and in the format of confidence intervals, the method of expert estimates and the median.

**Results of work.** It was determined that there is no specific algorithm for calculating confidence intervals when compiling SPACE analysis, therefore, a step-by-step scheme for their determination was proposed with the possibility of obtaining reliable results and eliminating certain subjectivity when interviewing experts. Specific criteria for the pharmaceutical industry were elucidated, which are evaluated within each factor in the SPACE analysis. By testing the improved methodology, the results of SPACE analysis in the format of deterministic numbers were compared with the results of the SPACE analysis using confidence intervals. The comparison showed that the use of confidence intervals makes it possible to carry out a strategic assessment of the state of the pharmaceutical market enterprises more accurately and reliably, especially with a high level of uncertainty in the external environment.

**Scope of the results.** The proposed method for assessing the strategic position of a company with the introduction of confidence intervals can be used to select the optimal development strategy for companies in any industry. The specific evaluation criteria defined for the pharmaceutical industry are recommended for enterprises in this industry sector.

**Conclusions.** When conducting strategic analysis using the SPACE method, it is necessary to use the format of confidence intervals, the use of which makes it possible to single out not one, but several relevant strategies for enterprises, applied in accordance with changes in the external environment, which will ensure a high level of strategic management. The developed algorithm for calculating the confidence intervals will greatly facilitate the implementation of SPACE analysis in this format.

**Keywords:** SPACE–analysis, strategic positions, confidence intervals, pharmaceutical industry, PJSC «Farmak», JSC «Kyivmedpreparat», PJSC «Darnytsia»

**Постановка проблеми.** Відповідно до швидких змін ринкових умов та мінливого конкурентного середовища особливо актуальним є проведення стратегічного аналізу, який дозволяє не тільки дослідити теперішню ситуацію на ринку, а і спрогнозувати її зміни, що є важливим для системи стратегічного управління підприємством, так як дає можливість визначити оптимальну стратегію дій відповідно до передбачених ризиків та загроз як зі сторони самої галузі, де працює підприємство, так і зі сторони конкурентів. Достовірне оцінювання стратегічного станови-

ща підприємств гарантує застосування методу SPACE–аналізу з використанням довірчих інтервалів, метою якого є формування конкурентних стратегій щодо утримання чи покращення стратегічного становища підприємства. Для побудови вдалої довготривалої стратегії необхідно враховувати можливу зміну впливу того чи іншого фактору, яку власне і можуть забезпечувати довірчі інтервали. Відповідно до збільшення або зменшення впливу факторів, підприємства зможуть корегувати власне стратегічні управлінські рішення щодо ключових напрямків розвитку. При

використанні SPACE-аналізу довірчі інтервали або ж зовсім не застосовуються при оцінюванні стратегічного становища, або ж науковці розраховують їх у тому форматі, у якому їм зручно, і не висвітлюють детальну методику розрахунку, тому особливо нагальною є задача розроблення алгоритму використання довірчих інтервалів у SPACE-аналізі, що дозволить ліквідувати певні прогалини у стратегічному аналізі підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використання довірчих інтервалів у рамках SPACE-аналізу висвітлювали у своїх працях багато вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Балан В., Бондар М.І, Грицанюк М.Ю, Михайлова Е., Редченко К.І., Ремеслова О.Л., Фаріон І.Д. та інші [1–4, 10–12]. Проаналізувавши останні наукові роботи з теми дослідження, було виявлено, що незважаючи на вирішеність багатьох теоретичних та методичних питань стосовно поетапної схеми проведення SPACE-аналізу, обґрунтованого підходу до його здійснення з урахування сильної та слабкої позиції підприємства, погляд на SPACE-аналіз з боку звітного та прогнозного періодів тощо, існує певна невизначеність деталей, що призводить до недосконалості SPACE-аналізу у форматі довірчих інтервалів як методичного підходу до оцінювання стратегічного

становища підприємства у вигляді відсутності конкретного покрокового їх розрахунку.

**Мета** та основне завдання **статті**: удосконалення методичних підходів до оцінювання стратегічного становища підприємств методом SPACE-аналізу шляхом розроблення алгоритму використання довірчих інтервалів у SPACE-аналізі.

**Виклад основного матеріалу.** Метод SPACE-аналізу як комплексний метод оцінювання стратегічного становища та дій підприємства має на меті аналіз позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії підприємств. У класичному варіанті цей метод ґрунтується на використанні детермінованих чисел, що не завжди дозволяє правильно оцінити ситуацію. Альтернативою детермінованих величин може бути подання чисел у форматі довірчих інтервалів. Застосування методики SPACE-аналізу на сьогоднішній день потребує уточнень у цьому напрямку, адже науковці не додержуються одного способу: або зовсім не подають алгоритми власних розрахунків або визначають довірчі інтервали лише приблизно, що негативно позначається на обґрунтованості стратегічних управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства. Отже існує нагальна потреба у розробленні чіткого алгоритму проведення SPACE-аналізу у форматі довір-



**Рисунок 1.** Алгоритм використання SPACE-аналізу у форматі довірчих інтервалів

Джерело: розроблено авторами.

чих інтервалів для того, аби прийняті за його результатами стратегії були дієвими та сприяли подальшому розвитку підприємства.

Результати проведених авторами досліджень задля підвищення обґрунтованості стратегічних рішень знайшли втілення у запропонованому алгоритмі проведення методу SPACE з використанням довірчих інтервалів (рис. 1).

Важливе значення у забезпеченні обґрунтованості визначення вектора рекомендованої стратегії у системі координат SPACE належить першому етапу – вибору критеріїв, які будуть оцінюватись в межах кожного із чотирьох груп факторів (сильні фінансові сторони (FS), конкурентні переваги (CA), привабливість галузі (IS), стабільність зовнішнього середовища (ES)). При обранні критеріїв слід зважати на те, що частина з них є такими, що притаманні будь-якому підприємству (галузі), а є й такі, що відображають специфіку конкретної галузі.

Визначені експертами бальні оцінки та коефіцієнти вагомості по кожному критерію підлягають обов'язковій перевірці на однорідність за допомогою коефіцієнта варіації, розрахунок якого здійснюється шляхом визначення дисперсії та квадратичного відхилення. Зазначені обчислення виконуються із застосуванням стандартних статистичних формул, удосконалених використанням методу медіани. Відповідно до попередніх авторських досліджень, саме цей метод визначення середнього значення є оптимальним для проведення SPACE-аналізу.

Використання довірчих інтервалів у методі SPACE є ключовим, адже при оцінюванні стратегічного становища підприємства у рамках цього аналізу у форматі детермінованих чисел доволі часто відкладений вектор рекомендованої стратегії на матриці SPACE потрапляє на стик між декількома зонами, у той час коли застосовується формат довірчих інтервалів, тоді на матриці будується трикутник, вершинами якого виступають початок координат і точки  $P_1(x_1, y_2)$  та  $P_2(x_2, y_1)$ . Якщо сторони трикутника потрапляють до різних квадрантів, то відповідно досліджуваному підприємству варто брати до уваги декілька стратегій, а якщо трикутник потрапить до одного квадранту, то, відповідно, одну.

Формули для розрахунків з урахуванням довірчих інтервалів виглядають наступним чином [10, с. 189]:

$$[x_1, x_2] = [IS_1, IS_2](-)[CA_1, CA_2] \quad (1)$$

$$[y_1, y_2] = [FS_1, FS_2](-)[ES_1, ES_2] \quad (2)$$

Апробація удосконаленої методики виконання SPACE-аналізу та розкриття її змістовних особливостей здійснювались стосовно лідерів фармацевтичної галузі України: АТ «Київмедпрепарат» [5,7], ПАТ «Фармак» [6] та ПрАТ «Дарниця» [8], шляхом зіставлення результатів дослідження у форматі детермінованих чисел та у форматі довірчих інтервалів.

Першим кроком став відбір стандартних критеріїв, до яких було віднесено, стабільність отримання прибутку; фінансовий ризик підприємства; фінансова залежність підприємства; частка підприємства на ринку; якість товарів; досвід роботи підприємства; потенціал зростання галузі; вплив конкурентів на зміни у галузі; рівень платоспроможності населення; сезонність попиту та рівень інфляції.

Порід з цим, важливим завданням першого етапу стало визначення унікальних галузевих критеріїв. Відповідно до специфіки фармацевтичної галузі України (ускладнення маркетингового впливу на кінцевого споживача, дорогі та довготривалі клінічні дослідження, значні державні регулювання галузі тощо), були обрані відповідні критерії: рівень цін на сировину іноземних постачальників; лояльність лікарів та фармацевтів; випуск препаратів тієї дії направлення, яка ще не представлена в Україні; рівень маркетингової активності представництв іноземних виробників на українському ринку; рівень імпорту фармацевтичної продукції з-за кордону; доступ до інноваційних розробок та нових технологій виробництва; державне регулювання цін на окремі види препаратів; регулювання маркетингових можливостей.

Обрані стандартні та специфічні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства разом із експертними оцінками стосовно АТ «Київмедпрепарат» подані у таблиці 1. Експертами було обрано 15 провідних фахівців фармацевтичної галузі.

На основі вищезазначених оцінок визначається медіана та проводиться розрахунок інтервалів для першого критерію – стабільність отримання прибутку (таблиця 2.).

На основі отриманих розрахунків, визначається коефіцієнт варіації ( $\omega$ ), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{1,03}{9} \times 100\% = 11,44\%$$

**Таблиця 1. Оцінки експертами пофакторних критеріїв у рамках SPACE-аналізу АТ «Київмедпрепарат»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Фактор «Сильні фінансові сторони»</b>															
1. Стабільність отримання прибутку	8	9	10	7	9	7	9	8	10	9	10	8	10	9	10
2. Рівень цін на сировину іноземних постачальників	7	6	8	9	7	9	8	7	6	6	7	8	6	7	6
3. Рентабельність інвестицій	8	7	8	8	8	8	9	8	9	8	9	8	8	7	8
4. Фінансовий ризик підприємства	7	8	7	8	7	8	8	9	8	8	7	8	7	8	7
5. Фінансова залежність підприємства	3	4	3	2	3	4	2	3	2	4	2	3	2	4	3
<b>Фактор «Конкурентні переваги»</b>															
1. Частка підприємства на ринку	9	8	9	10	9	10	9	8	9	8	9	10	9	8	9
2. Якість товарів	10	9	10	9	10	9	10	9	10	10	10	9	10	10	10
3. Лояльність лікарів та фармацевтів	9	10	9	10	9	10	9	10	8	10	8	10	9	10	9
4. Випуск препаратів тієї дії направлення, яка ще не представлена в Україні	8	7	8	9	8	7	8	9	8	7	8	8	8	9	8
5. Досвід роботи підприємства	10	10	9	10	10	9	10	10	9	10	10	9	10	9	10
<b>Фактор «Привабливість галузі»</b>															
1. Рівень маркетингової активності представництв іноземних виробників на українському ринку	8	9	7	9	8	9	8	7	8	7	9	8	7	8	8
2. Обсяг імпорту фармацевтичної продукції з-за кордону	7	6	7	8	7	6	7	8	7	6	7	8	7	6	8
3. Доступ до інноваційних розробок та нових технологій виробництва	8	7	6	7	5	7	6	7	7	9	7	5	7	6	7
4. Потенціал зростання галузі	10	9	10	10	9	10	10	10	9	10	10	9	10	9	10
5. Вплив конкурентів на зміни у галузі	8	8	7	8	8	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9
<b>Фактор «Стабільність зовнішнього середовища»</b>															
1. Рівень платоспроможності населення	8	6	8	7	8	9	8	7	8	7	8	7	9	7	6
2. Сезонність попиту	7	8	9	8	10	8	7	8	9	8	7	8	9	8	7
3. Державне регулювання цін на деякі види препаратів	8	7	8	9	8	10	8	8	9	8	8	10	9	8	9
4. Рівень інфляції	9	8	9	10	9	8	9	8	9	8	9	10	9	8	10
5. Регулювання маркетингових можливостей	8	9	10	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8

Джерело: створено авторами.

$$\alpha = \sqrt{\frac{16}{15}} = 1,03$$

Оскільки  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для аналізу.

Для розрахунку граничної похибки рекомендовано обирати довірчий рівень 95%, так як можна припустити, що фахівці підприємств, які виступали експертами, могли дещо зависити певні бали щодо деяких критеріїв.

Гранична похибка розраховується за допомогою коефіцієнта довіри та довірчого рівня:

**Таблиця 2. Проміжні розрахунки для критерію «Стабільність отримання прибутку»**

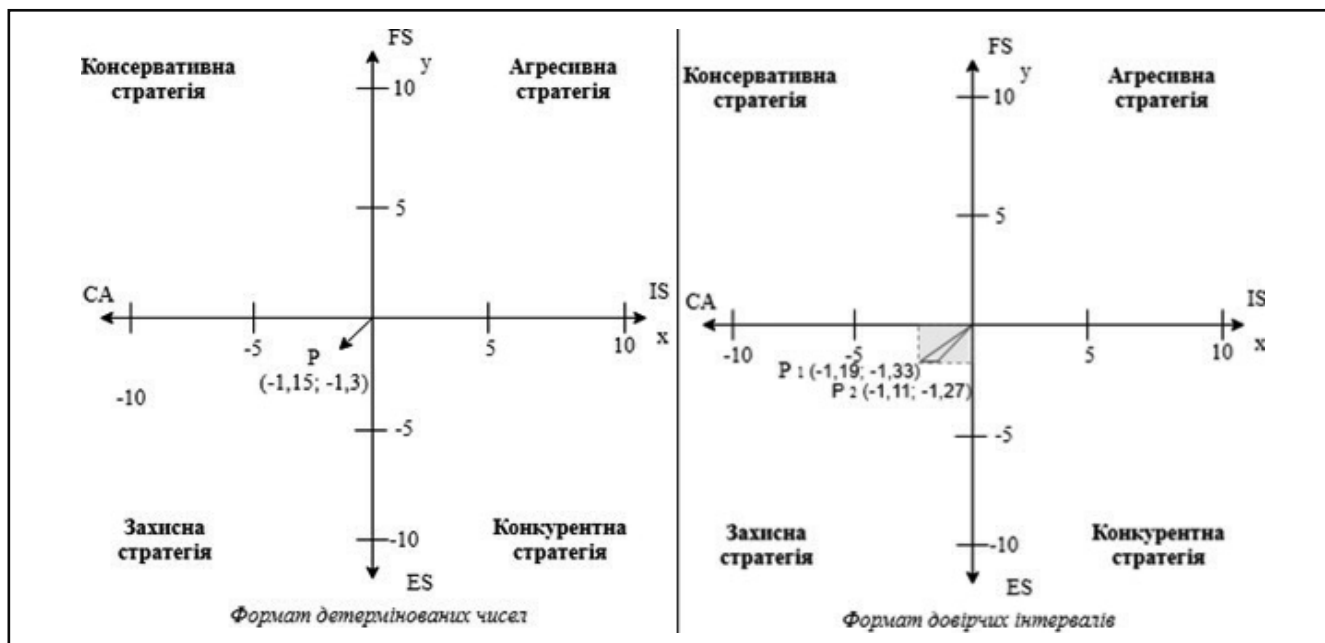
Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Оцінки, балів	8	9	10	7	9	7	9	8	10	9	10	8	10	9	10
2. Медіана (Me)	7	7	8	8	8	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10
3. Відхилення (x – Me)	-2	-2	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
(x – Me) <sup>2</sup>	4	4	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
$\sum(x - Me)^2$	16														

Джерело: розраховано авторами.

**Таблиця 3. Визначення зваженої пофакторної оцінки за методом SPACE для АТ «Київмедпрепарат»**

Критерії	Оцінка експертів у форматі детермінованих чисел, балів	Оцінка експертів у форматі довірчих інтервалів, балів	Вага	Зважена оцінка для аналізу у форматі детермінованих чисел, балів	Зважена оцінка для формату довірчих інтервалів, балів
<b>Сильні фінансові сторони (FS):</b>					
1. Стабільність отримання прибутку	9	8,48–9,52	0,2	1,8	1,7–1,9
2. Рівень цін на сировину іноземних постачальників	7	6,48–7,52	0,1	0,7	0,65–0,75
3. Рентабельність інвестицій	8	7,71–8,29	0,2	1,6	1,54–1,66
4. Фінансовий ризик підприємства	8	7,66–8,34	0,3	2,4	2,3–2,5
5. Фінансова залежність підприємства	3	2,61–3,39	0,2	0,6	0,52–0,68
Разом	–	–	1	7,1	6,71–7,49
<b>Конкурентні переваги (CA):</b>					
1. Частка підприємства на ринку	9	8,66–9,34	0,2	1,8	1,73–1,87
2. Якість товарів	10	9,71–10,29	0,3	3	2,91–3,09
3. Лояльність лікарів та фармацевтів	9	8,61–9,39	0,2	1,8	1,72–1,88
4. Випуск препаратів тієї дії направлення, яка ще не представлена в Україні	8	7,68–8,32	0,1	0,8	0,77–0,83
5. Досвід роботи підприємства	10	9,71–10,29	0,2	2	1,94–2,06
Разом	–	–	1	9,4	9,07–9,73
<b>Привабливість галузі (IS):</b>					
1. Рівень маркетингової активності представництв іноземних виробників на українському ринку	8	7,63–8,37	0,2	1,6	1,53–1,67
2. Обсяг імпорту фармацевтичної продукції з-за кордону	7	6,63–7,37	0,15	1,05	0,99–1,11
3. Доступ до інноваційних розробок та нових технологій виробництва	7	6,48–7,52	0,2	1,4	1,3–1,5
4. Потенціал зростання галузі	10	9,71–10,29	0,3	3	2,91–3,09
5. Вплив конкурентів на зміни у галузі	8	7,68–8,32	0,15	1,2	1,15–1,25
Разом	–	–	1	8,25	7,88–8,62
<b>Стабільність зовнішнього середовища (ES):</b>					
1. Рівень платоспроможності населення	8	7,49–8,51	0,2	1,6	1,5–1,7
2. Сезонність попиту	8	7,56–8,44	0,2	1,6	1,51–1,69
3. Державне регулювання цін на деякі види препаратів	8	7,53–8,47	0,2	1,6	1,51–1,69
4. Рівень інфляції	9	8,63–9,37	0,2	1,8	1,73–1,87
5. Регулювання маркетингових можливостей	9	8,63–9,37	0,2	1,8	1,73–1,87
Разом	–	–	1	8,4	7,98–8,82

Джерело: розраховано авторами.



**Рисунок 2. Вектор та трикутник рекомендованих стратегій АТ «Київмедпрепарат»**

Джерело: створено авторами.

$$\Delta Me = 1,96 * (1,03 / 3,87) = 0,52$$

Інтервал для критерію «Стабільність отримання прибутку» становить:

$$9 - 0,52 \leq x \leq 9 + 0,52$$

Після проведення аналогічних розрахунків по усім критеріям, виводяться зважені оцінки факторів для SPACE-аналізу у форматі детермінованих чисел та для формату довірчих інтервалів (таблиця 3).

На основі визначених зважених оцінок було побудовано вектор рекомендованої стратегії з використанням детермінованих чисел та трикутник рекомендованих стратегій для формату довірчих інтервалів (рис. 2).

Як видно з рис. 2, вектор і трикутник рекомендованих стратегій потрапили до одного квадранту – захисної стратегії, що свідчить про те, що досліджуваному підприємству для утримання та покращення свого стратегічного становища на фармацевтичному ринку України рекомендується власне і застосувати цю стратегію, яка полягає у розробці механізму щодо подолання зовнішніх загроз. Для АТ «Київмедпрепарат» це може бути співробітництво з фармвиробниками закордоном, аби полегшити доступ до інноваційних розробок та нових технологій виробництва, адже саме інноваційні препарати на ринку фарм-індустрії України добре сприяють підвищенню конкурентних позицій підприємств.

Аналогічним чином був проведений SPACE-аналіз для ПАТ «Фармак» та ПрАТ «Дарниця». Отримані результати подані на рис. 3.

На рис. 3 видно, що трикутники рекомендованих стратегій вищезазначених підприємств потрапили до двох квадрантів (ПАТ «Фармак» – до захисної та конкурентної, а ПрАТ «Дарниця» до консервативної та захисної). Отже цим підприємствам аби успішно витримувати конкурентну боротьбу на фармацевтичному ринку України слід завчасно орієнтуватись на багатоваріантні сценарії стратегічної поведінки залежно від змін у зовнішньому середовищі, які очікують їх у майбутньому. І мати у своєму арсеналі альтернативні стратегії розвитку.

### Висновки

SPACE-аналіз є ефективним методом визначення стратегічного становища підприємства. Фактори, які оцінюються у рамках цього аналізу потребують специфічних критеріїв відповідно до особливостей галузі, де здійснює діяльність досліджуване підприємство. Застосування SPACE-аналізу у форматі довірчих інтервалів є більш уточнюючим способом визначення подальшої стратегії діяльності досліджуваної компанії, адже при цьому форматі враховуються коливання впливу не тільки факторів, які оцінюються, а і кожного конкретного критерію, який був обраний у рамках факторів SPACE-аналізу.

Відповідно до результатів апробації у більшості випадків трикутник рекомендованих стратегій потрапляє до декількох квадрантів матри-

ці SPACE, що свідчить про те, що підприємствам потрібно розглядати не один стратегічний напрям розвитку, як при відкладанні вектора рекомендованої стратегії, коли проводиться SPACE-аналіз у форматі детермінованих чисел, а декілька. Розробляти як мінімум два варіанти стратегій, відповідно до ситуації, у якій знаходиться підприємство.

Розроблений алгоритм розрахунку довірчих інтервалів значно спростить проведення SPACE-аналізу в цілому у цьому форматі і підвищить обґрунтованість рішень, які приймаються в системі стратегічного управління підприємством при виборі стратегій розвитку.

### Список використаних джерел

1. Балан В., Тимченко І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. *Економічні науки*. 2016. №4 (144). С. 5–16.
2. Бондар М.І., Ершова Н.Ю. Методичний підхід до оцінювання стратегії суб'єктів господарювання на основі обліково-аналітичних даних стратегічного управлінського обліку. *Економічний аналіз*. 2015. №2. С. 251–261.
3. Грицанюк В.Ю. Застосування методу SPACE як інструменту бізнес-аналізу в управлінні готельного комплексу «Спартак». *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку: матеріали VII Всеукр. наук.-практ. студент. конф.* (Київ, 11 травня 2021 р.). Київ: КНЕУ, 2021. С. 328–329.
4. Михайлова Э.А., Эфимова П.Е. Применение SPACE-анализа для разработки стратегии машмностроительных предприятий. *Известия ВУЗов*. 2016. №04 (30). С. 40–47.
5. Офіційний сайт АТ «Київмедпрепарат». URL: <http://www.kievmedpreparat.com/>
6. Офіційний сайт ПАТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/>
7. Офіційний сайт КП «Артеріум». URL: <http://www.arterium.ua/>
8. Офіційний сайт ПрАТ «Дарниця». URL: <https://www.darnitsa.ua/>
9. Офіційний сайт «StatSoft». URL: <https://cutt.ly/cTvHfuP>
10. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: Новий світ–2000, 2003. 272 с.
11. Ремеслова О.Л. Методичний підхід до визначення корпоративної стратегії підприємства готельного господарства. *Торгівля і ринок України*. 2009. №27. С. 218–226.
12. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

### References

1. Balan V., Tymchenko I. Formuvannya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva na osnovi dynamichnoho SPACE-analizu. *Ekonomichni nauky*. 2016. №4 (144). S. 5–16.
2. Bondar M.I., Yershova N.Yu. Metodychnyy pidkhid do otsinyuvannya stratehiyi sub'yektiv hospodaryuvannya na osnovi oblikovo-analitychnykh danykh stratehichnoho upravlyns'koho obliku. *Ekonomichnyy analiz*. 2015. №2. S. 251–261.
3. Hrytsanyuk V.Yu. Zastosuvannya metodu SPACE yak instrumentu biznes-analizu v upravlinni hotel'noho kompleksu «Spartak». *Oblik, analiz, audit ta opodatkovannya: suchasni kontseptsii rozvytku: materialy VII Vseukr. nauk.-prakt. student. conf.* (Kyiv, 11 travnya 2021 r.). Kyiv: KNEU, 2021. S. 328–329.
4. Mykhaylova Э.А., Efymova P.E. Prymenenye SPACE-analyza dlya razrabotky stratehiy mashmnostroytel'nykh predpryyaty. *Yzvestyya VUZov*. 2016. №04 (30). S. 40–47.
5. Ofitsiynnyy sayt AT «Kyivmedpreparat». URL: <http://www.kievmedpreparat.com/>
6. Ofitsiynnyy sayt PAT «Farmak». URL: <https://farmak.ua/>
7. Ofitsiynnyy sayt KP «Arterium». URL: <http://www.arterium.ua/>
8. Ofitsiynnyy sayt PrAT «Darnytsya». URL: <https://www.darnitsa.ua/>
9. Ofitsiynnyy sayt «StatSoft». URL: <https://cutt.ly/cTvHfuP>
10. Redchenko K.I. Stratehichnyy analiz u biznesi: navch. posib. L'viv: Novyy svit–2000, 2003. 272 s.
11. Remeslova O.L. Metodychnyy pidkhid do vyznachennya korporatyvnoyi stratehiyi pidpryyemstva hotel'noho hospodarstva. *Torhivlya i rynek Ukrainy*. 2009. №27. S. 218–226.
12. Farion I.D. Stratehichnyy analiz: navch. posib. Ternopil': TNEU, 2009. 635 s.

### Дані про авторів

#### **Крайнюченко Ольга Феодосіївна,**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу, Національний університет харчових технологій  
e-mail: kraolfe@ukr.net

#### **Шевчук Анастасія Андріївна,**

магістрантка кафедри маркетингу, Національний університет харчових технологій  
e-mail: a\_shevchuck@ukr.net

**Данные об авторах**

**Крайнюченко Ольга Феодосеевна,**

к.э.н., доцент кафедры маркетинга, Национальный университет пищевых технологий

e-mail: kraolfe@ukr.net

**Шевчук Анастасия Андреевна,**

магистрантка кафедры маркетинга, Национальный университет пищевых технологий

e-mail: a\_shevchuck@ukr.net

**Data about the authors**

**Olga Krainiuchenko,**

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing, National University of Food Technologies

e-mail: kraolfe@ukr.net

**Anastasiia Shevchuk,**

Master's student at the Department of Marketing, National University of Food Technologies

e-mail: a\_shevchuck@ukr.net

УДК 339.332:658.8:004.832.28-043.86-021.6

МОЛНАР О.С.  
МАКОВСЬКИЙ І.В.  
КАСТРОВА М.С.

## Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств

**Предметом дослідження** є стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств.

**Метою дослідження** є визначення основних стратегічних напрямків регулювання виробничо-збутової діяльності підприємств.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті визначено основні етапи стратегічного планування процесу збуту продукції. Наведено структурні складові виробничо-збутової стратегії підприємств. Окреслено чотири групи стратегій регулювання для визначення стратегічних пріоритетів у виробничо-збутовій діяльності підприємств. Сформульовано стратегічні напрямки регулювання виробничо-збутової діяльності підприємств.

**Висновки.** Визначено основні етапи стратегічного планування процесу збуту продукції. Сформульовано стратегічні напрямки регулювання виробничо-збутової діяльності підприємств, зокрема: збереження й зміцнення позиції на ринку шляхом інвестування для забезпечення росту з максимально можливою швидкістю; концентрація зусиль на підтримці сильних сторін бізнесу; велике інвестування в найбільш привабливі ринкові сегменти; підтримка здатності протидіяти конкурентам; забезпечення високої прибутковості шляхом підвищення продуктивності; обмежене розширення діяльності забезпечується за рахунок пошуку шляхів диверсифікації, не пов'язаної з високим ризиком, при цьому варто мінімізувати інвестиції й раціоналізувати всі виробничо-збутові операції; головний акцент на отримання прибутку шляхом захисту позицій на найбільш прибуткових сегментах; модернізації продукції; мінімізації інвестицій.

**Ключові слова:** підприємство, конкурентоспроможність, збут, продукція, ринок, споживач, інформація, інновації, інвестиції, ефективність.

МОЛНАР А.С.  
МАКОВСКИЙ И.В.  
КАСТРОВА М.С.

## Стратегические приоритеты развития сбытовой деятельности предприятий

**Предметом исследования** являются стратегические приоритеты развития сбытовой деятельности предприятий.

**Целью исследования** является определение основных стратегических направлений регулирования производственно-сбытовой деятельности предприятий.

# ЗМІСТ

## Макроекономічні аспекти сучасної економіки

ПРЕДБОРСЬКИЙ В.А. Співвідношення понять «глибинна держава» та «тіньова «автономна» влада» .....	7
МЕЛЬНИКОВА Т.В. Грошово-кредитна політика держави: узгодження цілей та інструментів її реалізації .....	23
ХАЛІЛЯЄВА О.В., ПУЗИРЬОВА П.В. Сутність та значення економічного потенціалу, його місце в економіці країни: сучасний аспект в умовах сталого розвитку .....	33
ГЕЙКО Т.Ю. Напрямки покращення бізнес середовища в Україні в умовах цифрових трансформацій .....	40

## Інноваційно-інвестиційна політика

ДОВБУШ В.І. Інноваційний потенціал як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства .....	46
ПУЗИРЬОВА П.В. Оцінювання сучасного стану інноваційної діяльності промислових підприємств України в умовах сталого розвитку .....	52
КЛИМЕНЧУКОВА Н.С., ЛЕВЧЕНКО В.В. Інституціональне забезпечення інноваційного розвитку підприємництва в економіці знань .....	60

## Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

КРАВЧЕНКО М.Ф., ПІДДУБНИЙ В.А., ЛОШЕНЮК І.Р. Науково-практичні основи конструювання харчових продуктів функціонального призначення .....	68
Студінська Г.Я., СТУДІНСЬКИЙ В.А. Психолінгвістичні фактори формування асоціативного сприйняття бренду .....	73
УШЕНКО Н.В., КОСТІКОВА К.О. Адаптаційні зміни у системі фінансово-економічної безпеки бізнесу України в умовах пандемії .....	82
ЧУМАЧЕНКО О.М., КРИВОВ'ЯЗ Є.В., ОСТАПЕНКО В.С. Використання земельно-ресурсного потенціалу в умовах спільної аграрної політики ЄС .....	91
ЗОРІНА О.А., ПЕТРАКОВСЬКА О.В., ЮРЧЕНКО О.А. Фінансова та податкова звітність суб'єктів малого підприємництва .....	100
БРИГЛЕВИЧ Г.М., ВОЙТЕНКО О.А. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю в туристичній сфері .....	106
АКСЕЛЬРОД Р.Б., ШПАКОВ А.В., РИЖАКОВА Г.М. Економіко-управлінські предиктори трансформації операційних систем будівельного девелопменту в умовах цифровізації економіки .....	113
КРАЙНЮЧЕНКО О.Ф., ШЕВЧУК А.А. Удосконалення методичних підходів до визначення стратегії розвитку підприємства методом спрасе-аналізу .....	121
МОЛНАР О.С., МАКОВСЬКИЙ І.В., КАСТРОВА М.С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств .....	130