

## РЕЙТИНГ ВПЛИВУ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ НА ЗАГАЛЬНУ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

## RATING OF THE INFLUENCE OF COMPETITIVE STRATEGIES ON OVERALL PERFORMANCE OF THE CONFECTIONERY ENTERPRISES

У статті наведено чинники та визначено їхній вплив на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності. У результаті побудовано матрицю впливу чинників на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності. Для більш детального аналізу впливу чинників на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності використано таксономічний метод порівняльного аналізу. Для цього представлено методичний підхід до проведення таксономічного аналізу впливу чинників на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності. У результаті виявлено вплив чинників побудовано матрицю застосування конкурентної стратегії на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості. На основі отриманих результатів розрахунку рівня коефіцієнту таксономії та матриці впливу побудовано рейтинг впливу конкурентних стратегій на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, результативність, класифікація конкурентної стратегії, результативність підприємств кондитерської промисловості, проєкції результативності діяльності підприємств.

В статті приведені фактори і определено их влияние на общую результатив-

ность деятельности предприятий кондитерской промышленности выборочной совокупности. В результате построена матрица влияния факторов на общую результативность деятельности предприятий кондитерской промышленности выборочной совокупности. Для более детального анализа влияния факторов на результативность деятельности предприятий кондитерской промышленности выборочной совокупности использован таксономический метод сравнительного анализа. Для этого представлен методический подход к проведению таксономического анализа влияния факторов на результативность деятельности предприятий кондитерской промышленности выборочной совокупности. В результате выявленного влияния факторов построена матрица применения конкурентной стратегии на результативность деятельности предприятий кондитерской промышленности. На основе полученных результатов расчета уровня коэффициента таксономии и матрицы влияния построен рейтинг влияния конкурентных стратегий на результативность деятельности предприятий кондитерской промышленности.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, результативность, классификация конкурентной стратегии, результативность предприятий кондитерской промышленности, проекции результативности деятельности предприятий.

УДК 334.711:664

<https://doi.org/10.32843/bses.54-23>

### Фоцій П.М.

асистент кафедри менеджменту та оподаткування  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»  
**Краснокутська Н. С.**  
д.е.н., професор,  
завідувач кафедри менеджменту та оподаткування,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

### Foshchii Petro

National Technical University  
«Kharkiv Polytechnic Institute»  
**Krasnokutska Nataliia**  
National Technical University  
«Kharkiv Polytechnic Institute»

To achieve competitive goals, the company must determine market positions, available resources, source of competitive advantages and the nature of market actions, i.e. to form a set of competitive strategies. Competitive strategy is one of the company's strategies, which is aimed at both competitors and consumers within the approaches, and determines how the company can achieve its strategic goals in a competitive market. That is why understanding the types of competitive strategy in the processes of enterprise management is especially relevant. Improving the effectiveness of competitive strategy is one of the decisive factors in the company's exit from the economic and technological crisis, and also plays a key role in solving problems of sustainable economic growth and creating conditions for improving solvency, i.e. improving efficiency. To create a mechanism for developing an effective competitive strategy, we will analyze the impact of factors on the overall performance of the confectionery industry. The article presents the factors and determines their impact on the overall performance of the confectionery industry's sample. As a result, a matrix of the factors' influence on the overall performance of the confectionery industry's sample is constructed. For a more detailed analysis, a comparison of "reference efficiency" and that obtained as a result of the influence of one or the other factor was presented. "Reference performance" is the performance most desirable for all four performance forecasts. A taxonomic method of comparative analysis was used for a more detailed analysis of the factors' influence on the performance of the confectionery industry's sample. To do this, the article presents a methodological approach to taxonomic analysis of the factors' impact on the performance of the confectionery industry's sample. As a result of the revealed influence of factors the matrix of competitive strategy's application on efficiency of the confectionery enterprises activity is constructed in the article. Based on the results of the taxonomy coefficient level calculation and the impact matrix, a rating of the competitive strategies' impact on the confectionery industry effectiveness is built.

**Key words:** competition, competitive strategy, effectiveness, classification of competitive strategy, productivity of the confectionery industry, projection of the effectiveness of enterprises.

**Постановка проблеми.** Боротьба за споживача на ринку кондитерських виробів та уповільнення темпів зростання доходів спонукають підприємства шукати нові можливості подальшого розвитку. Такими шляхами є розроблення конкурентної стратегії, використання якої буде сприяти зміцненню конкурентних позицій, підвищенню конкурентоспроможності та отриманню конкурентних переваг підприємствами у довгостроковій

перспективі. Саме тому для виробників стає актуальним рейтинг впливу конкурентних стратегій на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості для більш точного й аргументованого вибору тієї чи іншої стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження проблем впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності підприємств, у тому числі і конди-

терської промисловості, зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Г.Л. Азоев [1; 2], А.П. Челенков [2], І. Ансофф [3], А.Дж. Стрікленд [4], А.А. Томпсон [4], А.Ю. Юданов [5], М. Портер [6], Б. Альстред [7], Г. Мінцберг [7], Дж. Лемпіл [7] та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є побудова рейтингу впливу конкурентних стратегій на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості на основі розрахунку рівня коефіцієнта таксономії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підвищення дієвості конкурентної стратегії є одним із вирішальних чинників під час виходу підприємства з економічної і технологічної кризи, а також відіграє визначальну роль у вирішенні проблем досягнення стійкого економічного зростання і створення умов для підвищення платоспроможності, тобто поліпшення результативності діяльності. Проведемо аналіз впливу чинників на загальну результативність підприємств кондитерської промисловості. Для такого аналізу сформовано вибірку сукупність підприємств, яка складається з 12 підприємств – лідерів галузі з публічною звітністю [8]: ПАТ «ВКФ «Рошен», ПрАТ «ХБФ», ПрАТ «АВК», ПрАТ «ВО Конті», ПАТ «Моңделіс Україна», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ПрАТ «Домінік», ЧП «ВТК Лукас», ПрАТ «Житомирські ласощі», ПрАТ «Лагода», ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика», ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика».

Згідно з дослідженнями [9; 10], виявлено, що кожна конкурентна стратегія чинить певний вплив на показники результативності діяльності підприємства. На основі виділених чотирьох проекцій результативності – ринкової, фінансової, витратної та неекономічної – авторами було представлено класифікацію конкурентних стратегій підприємства залежно від очікуваних результатів [10]. Рейтинг конкурентних стратегій буде побудовано з аналізом впливу на результативність підприємств кондитерської промисловості.

Аналіз впливу чинників проведено за чотири проекціями: ринковою, фінансовою, витратною та неекономічною [9]. Кожен чинник впливає на різні проекції результативності. Для наочності побудуємо на рис. 1 матрицю впливу чинників на проекції результативності діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності.

Для більш повного аналізу проведено порівняння «еталонної результативності» та отриманої в результаті впливу того чи іншого чинника. За «еталонну результативність» прийнято результативність, що є найбільш бажаною за всіма чотири проекціями результативності. Для того щоб побудувати багатокутник результативності, використаємо бальну шкалу від 0 до 2, яка має таку лінгвістичну інтерпретацію по кожній проекції:

- 0 балів означає, що змін не відбулося (температурний показник дорівнює 0) або показники погіршилися (температурний показник від’ємний);
- 1 бал – мають місце незначні зміни (0–1%);
- 2 бали – відбулося поліпшення (температурний показник понад 10%).

Тобто площа багатокутника «еталонної результативності» становить 8 кв. од.

У результаті з використанням MS Excel побудовано пелюсткові діаграми для оцінки впливу чинників на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності. Для побудови пелюсткових діаграм застосовано чотири осі – проекції результативності: ринкову, фінансову, витратну, нефінансову. Оскільки під час виконання дослідження було побудовано 396 багатокутників результативності, у цій роботі наведено лише висновки про вплив кожного чинника без наведення зображень рисунків.

Отже, проаналізовано вплив таких чинників на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності, тобто виявлено, як зміниться результативність підприємства після впливу чинників:

- чинник 1 – зростання обсягу виробництва (інші проекції результативності не змінні то тим чи іншим причинам). У результаті можна зробити висновок, що по чотирьох підприємствах не відбулося поліпшення (ПАТ «ВКФ «Рошен», ПрАТ «ХБФ», ЧП «ВТК Лукас», ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика»).
- Найбільша зміна загальної результативності – в два рази (площі багатокутника) – присутня на трьох підприємствах кондитерської промисловості вибіркової сукупності: ПрАТ «АВК», ПАТ «Моңделіс Україна», ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика».
- На двох підприємствах (ПрАТ «ВО Конті», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ПрАТ «Житомирські ласощі») відбулося покращення в 1,5 рази, а для двох (ПрАТ «Домінік», ПрАТ «Лагода») – на 33,33%;

Проекції результативності	Фактор										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ринкова											
Фінансова											
Витратна											
Неекономічна											

Рис. 1. Матриця впливу чинників на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності

– чинник 2 – збільшення показників продуктивності та збільшення доходності 1 т продукції, що веде до збільшення чистого доходу, прибутку та рентабельності (інші проєкції результативності незмінні з тих чи інших причин). Можна зробити висновок, що лише по чотирьох підприємствах вибіркової сукупності (ПАТ «ВКФ «Рошен», ПрАТ «АВК», ПрАТ «ВО Конті», ПАТ «Монделіс Україна») відбулося поліпшення загальної результативності. Найбільша зміна загальної результативності – в три рази (площі багатокутника) – присутня на ПрАТ «АВК»;

– чинник 3 – зменшення матеріаломісткості, що не призвело до зміни собівартості та інших проєкцій результативності. Можна зробити висновок, що чинник змінив загальну результативність для шести підприємств: ПАТ «ВКФ «Рошен», ПрАТ «АВК», ПАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика», ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Найбільша зміна загальної результативності – в три рази – спостерігається для ПАТ «Монделіс Україна», найменша – на 33,33% – для ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика»;

– чинник 4 – уведення інновацій та поліпшення якості – змінив загальну результативність лише для трьох підприємств: ПрАТ «АВК», ПрАТ «Житомирські ласощі», ПрАТ «Лагода». Найбільша зміна загальної результативності – в два рази – спостерігається для ПрАТ «АВК», найменша – на 33,33% – для ПрАТ «Житомирські ласощі», ПрАТ «Лагода»;

– чинник 5 – зростання обсягу виробництва, що призведе до зростання частки ринку та чистого доходу, прибутку і рентабельності (незалежно від зміни продуктивності праці). Можна зробити висновок, що майже по всіх підприємствах вибіркової сукупності, крім ПрАТ «ХБФ» ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика», відбулося поліпшення загальної результативності. Найбільша зміна загальної результативності – у шість разів – присутня на ПрАТ «АВК», найменша – на 33,33% – для ПрАТ «Домінік», ПрАТ «Лагода»;

– чинник 6 – збільшення частки ринку, а також зменшення собівартості за незмінних інших проєкцій. Можна зробити висновок, що чинник 6 змінив загальну результативність для більшості підприємств вибіркової сукупності: ПАТ «ВКФ «Рошен», ПрАТ «АВК», ПрАТ «ВО Конті», ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика», ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ПрАТ «Житомирські ласощі», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Найбільша зміна загальної результативності – в три рази – спостерігається на трьох підприємствах (ПрАТ «АВК», ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика»), найменша – на 33,33% – для ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика».

– чинник 7 – збільшення частки ринку за рахунок уведення інновацій та поліпшення якості за зменшення ємності ринку (незмінні фінансова та витратна проєкції) – змінив загальну результативність для шести підприємств вибіркової сукупності: ПАТ «ВКФ «Рошен», ПрАТ «АВК», ПрАТ «ВО Конті», ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Житомирські ласощі», ПрАТ «Лагода». Найбільша зміна загальної результативності – в чотири рази – присутня на ПрАТ «АВК», найменша – на 33,33% – для ПрАТ «Житомирські ласощі», ПрАТ «Лагода»;

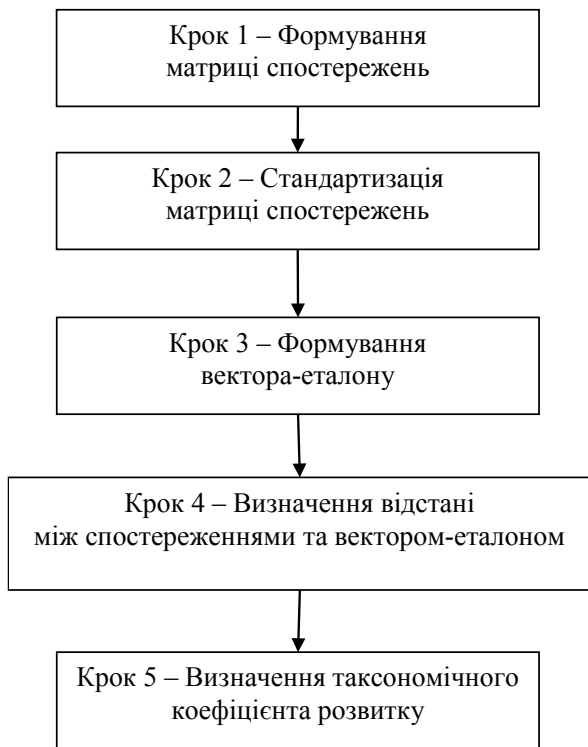
– фактор чинник – зменшення собівартості, що призведе до збільшення прибутку та рентабельності – змінив загальну результативність для шести підприємств: ПАТ «ВКФ «Рошен», ПрАТ «АВК», ПАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика», ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Найбільша зміна загальної результативності – у дев'ять разів – спостерігається для ПрАТ «АВК», найменша – на 33,33% – для ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика»;

– чинник 9 – через збільшення прибутку збільшено кошти на введення інновації – чинить вплив на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності по шести підприємствах: ПАТ «ВКФ «Рошен», ПрАТ «АВК», ПрАТ «ВО Конті», ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Житомирські ласощі», ПрАТ «Лагода. Найбільша зміна загальної результативності – в чотири рази – присутня на ПрАТ «АВК», найменша – на 33,33% – для ПрАТ «Житомирські ласощі», ПрАТ «Лагода»;

– чинник 10 – уведення інновацій, що призвело до зменшення собівартості та матеріаломісткості – змінив загальну результативність для восьми підприємств вибіркової сукупності: ПАТ «ВКФ «Рошен», ПрАТ «АВК», ПАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ПрАТ «Житомирські ласощі», ПрАТ «Лагода», ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика», ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Найбільша зміна загальної результативності – у шість разів – присутня на ПрАТ «АВК», найменша – на 33,33% – для ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика», ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ПрАТ «Житомирські ласощі»;

– чинник 11 – збільшення частки ринку, збільшення чистого доходу, прибутку, за рахунок введення нових технологій – змінив загальну результативність для більшості підприємств, окрім ПрАТ «ХБФ», ЧП «ВТК Лукас», ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Найбільша зміна загальної результативності – у вісім разів – спостерігається для ПрАТ «АВК», найменша – на 33,33% – для ПрАТ «Домінік».

Отже, проаналізувавши результати, отриманні в MS Excel, можна констатувати, що найбільший



**Рис. 2. Методичний підхід до проведення таксономічного аналізу впливу чинників на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності**

вплив чинників на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності спостерігається для ПрАТ «АВК». Для ПрАТ «ХБФ» та ЧП «Лукас» повністю підсудний вплив. Такий результат було отримано через уже реалізовані конкурентні стратегії на підприємстві, адже по деяких проєкціях на підприємствах спостерігається поліпшення за наявної стратегії.

Для більш детального аналізу впливу чинників на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності використовуємо таксономічний метод порівняльного аналізу.

Таксономія (від грец. τάξις – лад, порядок і νόμος – закон) – вчення про принципи та практики класифікації та систематизації складних сфер дій-

сності, що мають, як правило, ієрархічну будову [11]. Коріння таксономії як науки зародилися в XVIII ст. Прабатьком таксономії вважається Карл Ліннеусз (1707–1778), творець систематики рослин і тварин. Розвиток кількісних (математичних) методів, що застосовуються в біологічних дослідженнях у другій половині XIX ст., надихнув теорією еволюції Чарльза Дарвіна.

Розглянемо більш детально зміст методу. Методичний підхід до проведення таксономічного аналізу впливу на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності представлено на рис. 2.

В основу методу покладено визначення так званої таксономічної відстані, тобто відстані між точками багатовимірного простору, розмірність якого визначається кількістю ознак, що характеризують об'єкт, котрий вивчається. Визначення цих відстаней дає можливість визначити місце розташування кожної конкретної точки щодо інших і, таким чином, структурувати всю сукупність точок.

Безсумнівною перевагою таксономічного методу, який дозволяє його широке застосування, є процес так званої стандартизації показників, у результаті якого властивості об'єкта, описані різними якісними і кількісними показниками, перетворюються на єдину стандартизовану систему вимірювання.

Крок 1 – Формування матриці спостережень.

Під час побудови таксономічного показника застосовується матриця даних або складена зі стандартизованих реалізацій ознак. Стандартизація дає змогу позбавитися від одиниць виміру, як натуральної, так і вартісної. Одночасно відбувається вирівнювання дисперсії (кожна дисперсія стає рівна одиниці), а також значення ознак (усі середні арифметичні дорівнюють нулю), що небажано, оскільки через це кожна ознака однаковою мірою впливає на результати аналізу.

Для початку аналізу сформуємо матрицю спостережень. Вихідними даними для матриці будуть зміни загальних показників результативності діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності за кожним із чинників (i-тий рядок) і кожним підприємством вибірки (j-тий стовбець).

Сформована матриця спостережень (A), матиме такий вигляд:

A=	1,00	1,00	2,00	1,50	2,00	1,50	1,33	1,00	1,50	1,33	2,00	1,00
	4,00	1,00	9,00	1,00	6,00	1,50	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,33
	2,00	1,00	6,00	4,00	4,00	1,50	1,33	1,00	2,00	1,33	2,00	1,00
	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2,00	1,00	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,33	1,00	1,00
	1,50	1,00	2,00	1,00	3,00	1,50	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,33
	2,00	1,00	6,00	1,00	3,00	1,50	1,00	1,00	1,33	1,33	3,00	1,33
	2,00	1,00	4,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,33	1,33	1,00	1,00
	2,00	1,00	3,00	1,50	3,00	1,50	1,00	1,00	1,50	1,00	3,00	1,33
	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,33	1,33	1,00	1,00
	2,00	1,00	8,00	4,00	4,00	1,50	1,33	1,00	2,67	1,78	2,00	1,00



Крок 2 – Стандартизація матриці спостережень.

Далі проведемо стандартизування значень елементів матриці спостережень (A). Для цього визначаємо середнє значення за кожним показником. У результаті отримуємо такий вектор:

$$X_{сер} = (1,95, 1,00, 4,45, 2,00, 2,91, 1,32, 1,09, 1,00, 1,52, 1,25, 1,91, 1,12).$$

Об'єднання показників, наведених у матриці A, в один загальний неможливо без попередніх процедур перетворення (приведення) до однієї

вимірювальної бази. Для цього, згідно з правилами методу таксономії, проводиться стандартизація ознак, за якої значення показника замінюється коефіцієнтом, що характеризує відношення відхилення кожної конкретної ознаки від середнього значення ознаки. Математично дане перетворення має вигляд (формула 1):

$$Z_{ij} = X_{ij} / X_{сер} \quad (1)$$

Стандартизована матриця спостережень (Z), матиме вигляд:

Z=	0,51	1,00	0,45	0,75	0,69	1,14	1,22	1,00	0,99	1,06	1,05	0,89
	2,05	1,00	2,02	0,50	2,06	1,14	0,92	1,00	0,66	0,80	1,57	1,19
	1,02	1,00	1,35	2,00	1,38	1,14	1,22	1,00	1,32	1,06	1,05	0,89
	1,02	1,00	0,67	1,00	0,69	0,76	0,92	1,00	0,66	0,80	0,52	0,89
	1,02	1,00	0,90	1,50	0,69	0,76	0,92	1,00	1,32	1,06	0,52	0,89
	0,77	1,00	0,45	0,50	1,03	1,14	0,92	1,00	0,66	0,80	1,05	1,19
	1,02	1,00	1,35	0,50	1,03	1,14	0,92	1,00	0,88	1,06	1,57	1,19
	1,02	1,00	0,90	1,00	0,69	0,76	0,92	1,00	0,88	1,06	0,52	0,89
	1,02	1,00	0,67	0,75	1,03	1,14	0,92	1,00	0,99	0,80	1,57	1,19
	0,51	1,00	0,45	0,50	0,34	0,76	0,92	1,00	0,88	1,06	0,52	0,89
	1,02	1,00	1,80	2,00	1,38	1,14	1,22	1,00	1,76	1,42	1,05	0,89

Крок 3 – формування вектора-еталону. Побудова вектора-еталону полягає у визначенні елементів матриці спостережень та їх стандартизації, після чого проводиться диференціація ознак. При цьому всі змінні поділяються на стимулятори та дестимулятори. В основу такого поділу покладено характерний вплив кожного з показників на рівень розвитку об'єкта, який вивчається. Ознаки, котрі впливають позитивно на загальний рівень розвитку, називають стимуляторами, ознаки, які впливають негативно, називають дестимуляторами. Такий поділ є основою для побудови вектора-еталону. Оскільки всі чинники, які досліджуються, позитивно впливають на загальні показники результативності діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності, то елементи вектора-еталона будуть стимуляторами і матимуть значення, сформовані за формулою 2:

$$X_{oi} = \max Z_i \quad (2)$$

Тобто координатами вектора-еталона будуть максимальні значення стандартизованої матриці спостережень по кожному зі стовбців, тобто по кожному підприємству кондитерської промисловості вибіркової сукупності.

У результаті формули 2 отримано такий вектор-еталон:

$$X_o = (2,05; 1,00; 2,02; 2,00; 2,06; 1,14; 1,22; 1,00; 1,76; 1,42; 1,57; 1,19)$$

Крок 4 – визначення відстані між спостереженнями та вектором-еталоном. Наступним кроком виступає процедура формування матриці відстаней, на підставі якої, згодом, визначається місце розташування кожного конкретного об'єкта в усій сукупності досліджуваних об'єктів. Відстань за кожною ознакою об'єкта визначається як різниця

між стандартизованим значенням цієї ознаки і стандартизованим значенням цього показника по сусідньому або еталонному об'єкту (вибір об'єкта здійснюється виходячи із цілей дослідження).

Результати розрахунку відстаней між окремими спостереженнями і вектором-еталоном наведено в табл. 1.

Таблиця 1  
Результати розрахунку відстаней між окремими спостереженнями і вектором-еталоном

Чинник	Сіо
Чинник 1	3,0594
Чинник 2	1,9847
Чинник 3	1,6296
Чинник 4	2,9615
Чинник 5	2,4880
Чинник 6	3,0630
Чинник 7	2,4099
Чинник 8	2,7424
Чинник 9	2,5611
Чинник 10	3,5147
Чинник 11	1,3903
Сума	27,8046

Крок 5 – визначення таксономічного коефіцієнту. Елементи таблиці відстаней служать основою для проведення заключних розрахунків із визначення таксономічного показника, який може бути визначений за формулою 3:

$$K_i = 1 - d_i \quad (3)$$

Для цього визначимо середні відстані:  $S_o = 27,8046 / 12 = 2,3171$ .  $S_o = 8,0265$ . Відстань:  $S_o = 2,3171 + 2 * 8,0265 = 18,3701$ .

Таблиця 2

**Результати розрахунку зведеного показника рівня розвитку**

Чинник	dі
Чинник 1	0,1665
Чинник 2	0,0887
Чинник 3	0,1612
Чинник 4	0,1667
Чинник 5	0,1080
Чинник 6	0,1913
Чинник 7	0,1493
Чинник 8	0,1354
Чинник 9	0,1312
Чинник 10	0,1394
Чинник 11	0,0757

Таблиця 3

**Результати розрахунку рівня коефіцієнту таксономії**

Чинник	Kі
Чинник 1	0,8335
Чинник 2	0,9113
Чинник 3	0,8388
Чинник 4	0,8333
Чинник 5	0,8920
Чинник 6	0,8087
Чинник 7	0,8507
Чинник 8	0,8646
Чинник 9	0,8688
Чинник 10	0,8606
Чинник 11	0,9243

Результати розрахунку зведеного показника рівня розвитку dі наведено в табл. 2, рівня коефіцієнту таксономії – у табл. 3.

У результаті таксономічного аналізу впливу чинників на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності можна зробити висновок, що він приймає високе значення, що говорить про значний вплив чинників. Згідно з результатами розрахунку рівня коефіцієнту

таксономії, можна констатувати, що найбільший вплив на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності здійснюють чинники 11 та 2.

Згідно з ранніми дослідженнями авторів [9; 10], можна стверджувати, що вибір тої чи іншої конкурентної стратегії чинить вплив на результативність діяльності. У результаті виявленого впливу чинників побудуємо табл. 4 впливу застосування конку-

Таблиця 4

**Вплив застосування конкурентної стратегії на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості**

Стратегія	Проекції результативності діяльності підприємств кондитерської промисловості			
	Ринкова	Фінансова	Витратна	Неекономічна
Класифікація конкурентних стратегій Г.Л. Азовєва [1; 2], А.П. Челєнкова [2]				
Стратегія зниження собівартості продукції				
Стратегія диференціації продукції				
Стратегія сегментування ринку				
Стратегія реалізація нововведень				
Стратегія негайного реагування на потреби				
Класифікація конкурентних стратегій І. Ансоффа [3]				
Стратегія максимізації частини ринку (історична)				
Стратегія диференціації товарів/послуг				
Стратегія диференціації ринку (ринкової ніші)				
Класифікація конкурентних стратегій М. Портера [6]				
Найменші сукупні витрати				
Диференціація				
Зосередження				
Класифікація конкурентних стратегій А.А. Томпсона [4], А.Дж Стріклєнда [4]				
Стратегія лідерства за витратами				
Стратегія оптимальних витрат				
Стратегія широкої диференціації				
Сфокусована стратегія на базі низьких витрат				
Сфокусована стратегія на базі диференціації продукту				
Класифікація конкурентних стратегій А.Ю. Юданова [5]				
Віолентна				
Патієнтна				
Комутантна				
Експлерєнта				

**Рейтинг впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості**

Місце	Значення рівня коефіцієнта таксономії	Стратегії	Вплив на проєкцію результативності діяльності
11	0,8087	Стратегія максимізації частки ринку (історична) (І. Ансоффа [3])	Ринкова, витратна
10	0,8333	Стратегія реалізація нововведень (Г.Л. Азосва [1; 2], А.П. Челенкова [2])	Неекономічна
9	0,8335	Стратегія сегментування ринку (Г.Л. Азосва [1; 2], А.П. Челенкова [2]), стратегія диференціації ринку (ринкової ніші) (І. Ансоффа [3]), Експлерента (А.Ю. Юданова [5]), сфокусована стратегія на базі диференціації продукту стратегій (А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікленда [4]), зосередження (М. Портера [6])	Ринкова
8	0,8388	Стратегія зниження собівартості продукції (Г.Л. Азосва [1; 2], А.П. Челенкова [2]), стратегія лідерства за витратами (А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікленда [4])	Витратна
7	0,8507	Патієнтна (А.Ю. Юданова [5])	Ринкова, неекономічна
6	0,8606	Стратегія оптимальних витрат (А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікленда [4])	Витратна, неекономічна
5	0,8646	Найменші сукупні витрати (М. Портера [6])	Фінансова, витратна
4	0,8688	Диференціація (М. Портера [6]), віолентна (А. Ю. Юданова [5])	Фінансова, неекономічна
3	0,892	Стратегія негайного реагування на потреби (Г.Л. Азосва, А.П. Челенкова [2]), сфокусована стратегія на базі низьких витрат (А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікленда [4]), комутантна (А.Ю. Юданова [5])	Ринкова, фінансова
2	0,9113	Стратегія диференціації продукції (Г.Л. Азосва, А.П. Челенкова [2]), стратегія диференціації товарів/послуг (І. Ансоффа [3])	Фінансова
1	0,9243	Стратегія широкої диференціації (А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікленда [4])	Ринкова, фінансова, неекономічна

рентної стратегії на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості. Тобто кожний проаналізований чинник – це результат реалізації певної конкурентної стратегії [11].

Згідно з отриманими результатами розрахунку рівня коефіцієнта таксономії, побудуємо рейтинг впливу конкурентних стратегій на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості (табл. 5).

**Висновки з проведеного дослідження.** Згідно з отриманими результатами, побудований рейтинг впливу конкурентних стратегій на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості показує, що найбільший вплив чинить стратегія широкої диференціації (А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікленда [4]), а найменший – стратегія максимізації частки ринку (історична) (І. Ансоффа [3]). Результати впливу чинників на результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності рекомендовано використовувати під час розроблення конкурентної стратегії.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: Анализ, стратегия и практика. Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.

2. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва : НОВОСТИ, 2000. 256 с.

3. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Е. Л. Леонтьева. Москва : Экономика, 1989. 519 с.

4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. Москва : Вильямс, 2006. 928 с.

5. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика ; 3-е изд., исправ. и доп. Москва : Гном и Д, 2001. 304 с.

6. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

7. Минцберг Г., Альстрэд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 336 с.

8. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 01.06.2020).

9. Фоцій П.М. Особливості впливу конкурентної стратегії на результативність діяльності підприємства. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика»*, м. Запоріжжя, 24 листопада 2017 р. Запоріжжя, 2017. С. 540–543.

10. Краснокутська Н.С., Фоцій П.М. Класифікація конкурентних стратегій підприємства залежно від

впливу на результативність. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 217–233.

11. Тарасевич А.П. Аналіз та оцінка фінансово-економічного стану кондитерських підприємств України на основі метрик відстані та подібності. *Вісник Донецького національного університету. Серія В «Економіка і право»*. 2015. Вип. 1. С. 345–352.

#### REFERENCES:

1. Azoyev G. L. Konkurentsya: Analiz, strategiya i praktika [Competition: Analysis, strategy and practice]. M.: Tsentr ekonomiki i marketinga, 1996. 208 s. (in Russian)

2. Azoyev G.L., Chelenkov A.P. Konkurentnyye preimushchestva firmy [Competitive Advantages]. M.: OAO «Tipografiya «NOVOSTI», 2000. 256 s. (in Russian)

3. Ansoff I. Strategicheskoye upravleniye [Strategic management] / per. s angl. E. L. Leont'yeva. M.: Ekonomika, 1989. 519 s. (in Russian)

4. Tompson A.A., Striklend A.D. Strategicheskii menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza [Strategic management. Concepts and situations for analysis]. M.: Izdatel'skiy dom «Vil'yame», 2006. 928 s. (in Russian)

5. Yudanov A.YU. Konkurentsya: teoriya i praktika [Competition: Theory and Practice] / 3-e izd., isprav. i dop. M.: Gnom i D, 2001. 304 s. (in Russian)

6. Porter M. Konkurentnoye preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' yego ustoychivost' [Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability] / per. s angl. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. 715 s. (in Russian)

7. Mintsberg G., Al'stred B., Lempel Dzh. Shkoly strategiy [School of Strategy] / per. s angl.; pod red. Yu.N. Kapturevskogo. SPb.: Piter, 2000. 336 s. (in Russian)

8. Ofitsiyniy sait Ahentstva z rozvytku infrastruktury fondovoho rynku Ukrainy. URL: <https://smida.gov.ua/> (data zvernennia: 1.06.2020). (in Ukrainian)

9. Foshchii P. M. Osoblyvosti vplyvu konkurentnoi stratehii na rezultatyvnist diialnist pidpriemstva. [Features of the influence of competitive strategy on the effectiveness of the enterprise]. *Materialy V Mizhnarodnoi naukovopraktychnii konferentsii «Formuvannya efektyvnykh mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia ta menedzhmentu v umovakh suchasnoi ekonomiky: teoriia i praktyka» 24 lystopada 2017 r., m. Zaporizhzhia*, 2017. S. 540–543. (in Ukrainian)

10. Krasnokutska N.S., Foshchii P.M. Klasyfikatsiia konkurentnykh stratehii pidpriemstva zalezho vid vplyvu na rezultatyvnist. [Classification of competitive strategies of the enterprise depending on the impact on performance]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2018. Vypusk 6(17). S. 217–233. (in Ukrainian)

11. Tarasevych A. P. Analiz ta otsinka finansovo-ekonomichnoho stanu kondyterskykh pidpriemstv Ukrainy na osnovi metryk vidstani ta podibnosti. [Analysis and assessment of the financial and economic condition of confectionery enterprises in Ukraine on the basis of distance and similarity metrics.]. *Visnyk Donetskooho natsionalnoho universytetu. Seriya V "Ekonomika i pravo"*. 2015. Vyp. 1. S. 345–352. (in Ukrainian)