

Фоцій П.М.

асистент кафедри менеджменту та оподаткування,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Краснокутська Н.С.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та оподаткування,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Foshchii Petro, Krasnokutska Nataliia

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЗАЛЕЖНО ВІД ЇХНЬОГО ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ

У статті проведено аналіз заявлених конкурентних стратегій вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості України, яка складається з 12 підприємств – лідерів галузі з публічною звітністю. Оскільки заявлені стратегії можуть не відповідати реальній поведінці підприємств на ринку, у статті проведено дослідження дійсних конкурентних стратегій підприємств вибіркової сукупності залежно від результативності їхньої діяльності. Для цього представлено методичний підхід до бальної експрес-оцінки проєкцій результативності діяльності підприємств та ідентифікації реальної конкурентної стратегії, який базується на розрахунку показників результативності за чотирима проєкціями. Проведено узагальнення оцінок за кожною представленою проєкцією результативності та сформувано висновок щодо реальних конкурентних стратегій підприємств кондитерської промисловості залежно від їхнього впливу на результативність.

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

Постановка проблеми. Боротьба за споживача на ринку кондитерських виробів та уповільнення темпів зростання доходів спонукають підприємства шукати нові можливості подальшого розвитку. Таким шляхом є розроблення конкурентної стратегії, використання якої сприятиме зміцненню конкурентних позицій, підвищенню конкурентоспроможності та отриманню конкурентних переваг підприємствами у довгостроковій перспективі. Саме тому для виробників стає актуальним визначення конкурентних стратегій інших підприємств промисловості для більш точного коригування своїх стратегічних планів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження проблем визначення конкурентних стратегій підприємств, у тому числі й кондитерської 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.

Формулювання цілей статті. Мета статті – провести емпіричне дослідження та порівняння заявлених і реальних конкурентних стратегій підприємств кондитер-

ської промисловості вибіркової сукупності з урахуванням досягнення ними того чи іншого рівня результативності.

Виклад основного матеріалу. Для початку проведемо аналіз заявлених конкурентних стратегій основних підприємств кондитерської промисловості України. Для такого аналізу нами сформувано вибіркoву сукупність підприємств, яка складається з 12 підприємств – лідерів галузі з публічною звітністю. Аналіз інформації на офіційних сайтах підприємств, а також інших ресурсів із наявною звітністю підприємств [8] показав, що лише чотири підприємства заявили свою конкурентну стратегію за аналізований період: ПАТ «ХБФ», ПрАТ «Домінік», ЧП «ВТК «Лукас», ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Усі ці підприємства реалізовували стратегію зростання.

У зв'язку з тим, що заявлені конкурентні стратегії можуть не відповідати реальній поведінці підприємств на ринку, а також для ідентифікації стратегій інших підприємств здійснено дослідження дійсних конкурентних стратегій підприємств вибіркової сукупності залежно від результативності їхньої діяльності. Для організації та проведення такого дослідження розроблено методичний підхід до бальної експрес-оцінки

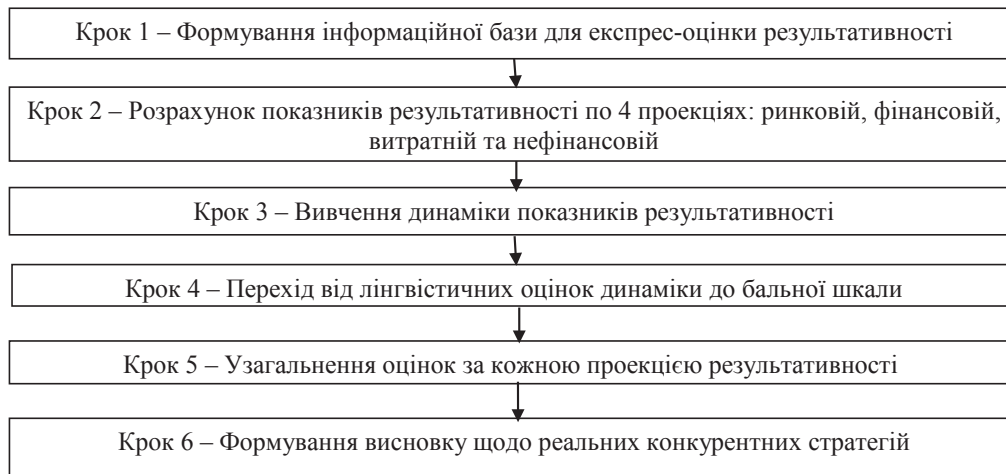


Рис. 1. Методичний підхід до бальної експрес-оцінки проєкцій результативності діяльності підприємств та ідентифікації реальної конкурентної стратегії

проєкцій результативності діяльності підприємств та ідентифікації наявної конкурентної стратегії, загальну послідовність якого наведено на рис. 1.

Згідно з наявною звітністю підприємств [8], для проведення аналізу було сформовано інформаційну базу для експрес-оцінки результативності 12 підприємств – лідерів промисловості з публічною звітністю за період 2015–2019 рр. Розрахунок показників результативності було проведено за чотирма проєкціями: ринковою, фінансовою, витратною та неекономічною, які запропоновані авторами згідно з [9].

Для визначення впливу конкурентних стратегій на результативність діяльності підприємств будується таблиця, де по кожній проєкції буде отримано оцінку: якщо оцінка < 0 – впливу на проєкцію немає, а якщо ≥ 0 – вплив присутній.

Для отримання оцінок впливу конкурентної стратегії за кожною проєкцією результативності необхідно

визначити, чи відбулися зміни за досліджуваними показниками результативності. З метою кількісної оцінки таких змін нами пропонується бальна шкала від -1 до 1, яка має таку лінгвістичну інтерпретацію:

- оцінка -1 означає, що змін не відбулося (темپ приросту показника дорівнює 0) або показники погіршилися (темپ приросту показника від’ємний);
- 0 – мають місце зміни не більше 0±10% від загального ряду оцінок за п’ять років, тобто $10\% * (X_{ij\max} - X_{ij\min})$;
- 1 означає, що зміни відбулися, тобто показники поліпшилися більше ніж на 10% за п’ять років.

Узагальнену оцінку впливу конкурентної стратегії на результативність діяльності підприємств (OP_i) за кожною проєкцією пропонується здійснювати за адитивною моделлю:

$$OP_i = \sum X_{ij}, \quad (1)$$

де OP_i – загальна оцінка результативності по кожній проєкції;

X_{ij} – бальна оцінка по j-му складнику по кожній проєкції.

Таблиця 1

Оцінка впливу конкурентної стратегії на ринкову проєкцію результативності діяльності вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості

Підприємство кондитерської промисловості	Показники ринкової проєкції				Загальна оцінка впливу (ЗО)
	Обсяг виробництва		Частка ринку		
	Темп змін, %, (ТЗ)	Бальна оцінка, (БО)	Темп змін, %, (ТЗ)	Бальна оцінка, (БО)	
1. ПАТ «ВКФ «Рошен»	24,17	1	23,38	1	2
2. ПрАТ «ХБФ»	29,47	1	30,45	1	2
3. ПрАТ «АВК»	-2,58	0	26,12	1	1
4. ПрАТ «ВО «Конті»	-77,38	-1	-63,3	-1	-2
5. ПАТ «Монделіс Україна»	-13,45	-1	8,11	1	1
6. ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	4,84	0	16,62	1	1
7. ПрАТ «Домінік»	2,63	0	11,24	1	1
8. ЧП «ВТК «Лукас»	24,81	1	24,52	1	2
9. ПрАТ «Житомирські ласощі»	-53,8	-1	-54,52	-1	-2
10. ПрАТ «Лагода»	3,28	0	11,62	1	1
11. ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика»	5,72	0	16,23	1	1
12. ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика»	49,77	1	55,84	1	2

Відповідно до розробленого методичного підходу, здійснимо оцінку впливу конкурентної стратегії на ринкову проекцію результативності діяльності підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності, результати наведено в табл. 1.

На основі табл. 1 можна зробити висновок, що вплив на ринкову проекцію чинять стратегії 10 підприємств вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості з 12. Лише стратегії ПрАТ «ВО «Конті» та ПрАТ «Житомирські ласощі» не вплинули на ринкову проекцію, що говорить про те, що вони орієнтовані на інші проекції результативності діяльності.

Результати оцінки впливу конкурентної стратегії на фінансову проекцію результативності діяльності досліджуваних підприємств наведено в табл. 2.

Згідно з табл. 2, наявна конкурентна стратегія чинить найбільший вплив на результативність ПрАТ «Лагода» та ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика», при цьому загальна оцінка дорівнює 5 (максимальна ОР для фінансової проекції).

У цілому за вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості наявна стратегія чинить на фінансову проекцію результативності 8 підприємств із 12, тобто на 2/3 вибірки. На ПАТ «ВКФ «Рошен», ПрАТ «ВО «Конті», ПрАТ «АВК» та ПАТ «Монделіс Україна» наявна стратегія не призвела до позитивних змін фінансової проекції, на підприємствах відбулося погіршення по 4 або 5 складниках проекції. Найгіршу загальну оцінку впливу має ПрАТ «ВО «Конті», адже погіршилися всі складники проекції.

Далі проведемо оцінку впливу наявної конкурентної стратегії на витратну проекцію результативності діяльності вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості. Результати оцінки впливу конкурентної стратегії на витратну проекцію результативності діяльності досліджуваних підприємств наведено в табл. 3.

Аналіз табл. 3 показав, що вплив на виробничу проекцію чинять стратегії 7 вибіркової сукупності підприємств

кондитерської промисловості, крім стратегій ПАТ «ВКФ «Рошен», ПрАТ «АВК», ПАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика». Найбільша загальна оцінка впливу у 6 підприємств вибіркової сукупності, тому можна зробити висновок, що наявна конкурентна стратегія підприємств ПрАТ «ХБФ», ПрАТ «ВО «Конті», ЧП «ВТК «Лукас», ПрАТ «Житомирські ласощі», ПрАТ «Лагода», ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика» чинить найбільший вплив на витратну проекцію. Для підприємств ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика» і ПАТ «ВКФ «Рошен» була отримана мінімальна загальна оцінка, це відбулося через погіршення показників собівартості і матеріаломісткості, можна зробити висновок, що наявна конкурентна стратегія не чинить впливу на виробничу проекцію результативності і націлена на інші проекції.

Розрахунок оцінки впливу конкурентної стратегії на нефінансову проекцію результативності діяльності підприємств кондитерської промисловості представлено в табл. 4. Оскільки всі підприємства мають нагороди, сертифікати і т. д., то бальна оцінка за відзнаки всіх підприємств дорівнює 1 бал.

Результати, наведені в табл. 4, дають змогу зробити висновок, що вплив на нефінансову проекцію чинять стратегії майже всіх підприємств вибіркової сукупності кондитерської промисловості, крім стратегій ПАТ «ВКФ «Рошен», ПрАТ «АВК» та ПрАТ «Житомирські ласощі». Найменші загальні оцінки було отримано через відсутність витрачених коштів на інновації. Найбільший вплив на неекономічну проекцію чинить конкурентна стратегія ПрАТ «ХБФ», ПАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ЧП «ВТК «Лукас», ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика».

Узагальнення оцінок впливу конкурентної стратегії на проекції результативності діяльності підприємств вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості наведено в табл. 5.

Таблиця 2

Розрахунок оцінки впливу конкурентної стратегії на фінансову проекцію результативності діяльності вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості

№	Показники фінансової проекції										ЗО
	Чистий дохід		Чистий прибуток		Рентабельність		Дохідність 1 тони продукції		Продуктивність праці		
	ТЗ, %	ТЗ, %	БО	ТЗ, %	БО	ТЗ, %	БО	ТЗ, %	БО	ТЗ, %	
1	11,05	1	-85,21	-1	-112,5	-1	-50,50	-1	59,00	1	-1
2	72,60	1	-3,32	0	-61,6	-1	14,89	1	12,72	1	2
3	-187,22	-1	-347,4	-1	-11571	-1	-183,6	-1	494,06	1	-3
4	-75,71	-1	-859,2	-1	-1138,3	-1	-14,18	-1	-25,03	-1	-5
5	-27,29	-1	-80,18	-1	-70,69	-1	-44,92	-1	28,19	1	-3
6	69,50	1	у 10 тис. разів біл.	1	733720	1	31,32	1	-14,82	-1	3
7	54,78	1	49,73	1	-10,56	-1	17,75	1	14,96	1	3
8	26,66	1	50,29	1	30,8	1	-11,53	-1	1,71	0	2
9	97,26	1	232,6	1	140,43	1	139,84	-1	-69,31	-1	1
10	44,80	1	647,7	1	424,18	1	17,54	1	13,50	1	5
11	-73,69	-1	1081	1	5752,8	1	-107,6	-1	811,24	1	1
12	88,15	1	778,8	1	507,25	1	9,53	1	25,12	1	5

Таблиця 3

**Розрахунок оцінки впливу конкурентної стратегії на витратну проекцію результативності діяльності
вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості**

Підприємство кондитерської промисловості	Показники витратної проекції				Загальна оцінка впливу
	Собівартість		Матеріаломісткість		
	Темп змін, %	Бальна оцінка	Темп змін, %	Бальна оцінка	
ПАТ «ВКФ «Рошен»	-14,73	-1	239,95	-1	-2
ПрАТ «ХБФ»	67,93	1	-10,69	1	2
ПрАТ «АВК»	-171,92	-1	-0,02	0	-1
ПрАТ «ВО «Конті»	43,77	1	2,91	1	2
ПАТ «Монделіс Україна»	1,95	0	7,17	-1	-1
ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	70,16	1	-3,02	-1	0
ПрАТ «Домінік»	66,11	1	0,08	0	1
ЧП «ВТК «Лукас»	12,88	1	-10,19	1	2
ПрАТ «Житомирські ласощі»	351,52	1	-39,93	1	2
ПрАТ «Лагода»	49,98	1	-90,16	1	2
ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика»	-70,74	-1	279,67	-1	-2
ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика»	59,42	1	10,57	1	2

Таблиця 4

**Розрахунок оцінки впливу конкурентної стратегії на нефінансову проекцію результативності діяльності
вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості**

Підприємство кондитерської промисловості	Показники неекономічної проекції			Загальна оцінка впливу
	Інновації		Відзнаки	
	Темп змін, %	Бальна оцінка	Бальна оцінка	
ПАТ «ВКФ «Рошен»	-48,55	-1	1	0
ПрАТ «ХБФ»	1,53	1	1	2
ПрАТ «АВК»	-100	-1	1	0
ПрАТ «ВО «Конті»	6,04	0	1	1
ПАТ «Монделіс Україна»	19,75	1	1	2
ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	199,37	1	1	2
ПрАТ «Домінік»	5,96	0	1	1
ЧП «ВТК «Лукас»	100	1	1	2
ПрАТ «Житомирські ласощі»	0	-1	1	0
ПрАТ «Лагода»	5,04	0	1	1
ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика»	608	1	1	2
ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика»	5,3	0	1	1

Таблиця 5

**Узагальнені оцінки впливу конкурентної стратегії на проекції результативності діяльності
вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості**

Підприємство кондитерської промисловості	Вплив конкурентної стратегії на проекції результативності діяльності підприємства			
	Ринкова	Фінансова	Витратна	Нефінансова
ПАТ «ВКФ «Рошен»	2	-1	-2	0
ПрАТ «ХБФ»	2	2	2	2
ПрАТ «АВК»	1	-3	-1	0
ПрАТ «ВО «Конті»	-2	-5	2	1
ПАТ «Монделіс Україна»	1	-3	-1	2
ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	1	3	0	2
ПрАТ «Домінік»	1	3	1	1
ЧП «ВТК «Лукас»	2	2	2	2
ПрАТ «Житомирські ласощі»	-2	1	2	0
ПрАТ «Лагода»	1	5	2	1
ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика»	1	1	-2	2
ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика»	2	5	2	1

	Проекції результативності			
	Ринкова	Фін.	Витр.	Нефін.
ПАТ «ВКФ «Рошен»	■	□	□	□
ПрАТ «ХБФ»	■	□	■	■
ПрАТ «АВК»	■	□	□	□
ПрАТ «ВО «Конті»	□	□	■	■
ПАТ «Монделіс Україна»	■	□	□	■
ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	■	■	□	■
ПрАТ «Домінік»	■	□	■	■
ЧП «ВТК «Лукас»	■	□	■	■
ПрАТ «Житомирські ласощі»	□	■	■	□
ПрАТ «Лагода»	■	□	■	■
ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика»	■	■	□	■
ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика»	■	□	■	■

Рис. 2. Вплив реальної конкурентної стратегії на проекції результативності діяльності підприємств вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості

Для наочності отриманих оцінок впливу конкурентної стратегії на проекції результативності діяльності підприємств вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості сформуємо рис. 2.

Згідно з дослідженнями [9; 10], виявлено, що кожна конкурентна стратегія чинить певний вплив на показники діяльності підприємства. На основі виділених чотирьох проекцій результативності – ринкової, фінансової, витратної та неекономічної – представлено класифікацію конкурентних стратегій підприємства залежно від очікуваних результатів [10].

Згідно з результатами, отриманими в табл. 5 та на рис. 2, та з використанням матеріалів [9; 10] можна зробити такі висновки:

1. ПАТ «ВКФ «Рошен», ПрАТ «АВК»: вплив на ринкову проекцію результативності (поліпшення ринкової позиції): стратегія сегментування ринку (Г.Л. Азоев [1; 2], А.П. Челенков [2]); стратегія диференціації ринку (ринкової ніші) (І. Ансофф [3]); стратегія зосередження (М. Портер [6]); сфокусована стратегія на базі диференціації продукту; експлерентна стратегія (А.Ю. Юданов [5]);

2. ПрАТ «ХБФ», ПрАТ «Домінік», ЧП «ВТК «Лукас», ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика»: вплив на чотири проекції результативності: стратегія зростання (І. Ансофф [3]) – вплив на всі проекції результативності;

3. ПрАТ «ВО «Конті»: вплив на дві проекції результативності: стратегія оптимальних витрат (А.А. Томпсон [4], А.Дж. Стрікленд [4]) – вплив на витратну та неекономічну (нефінансову) проекції результативності;

4. ПАТ «Монделіс Україна»: вплив на дві проекції результативності: патієнтна стратегія (А.Ю. Юданов [5]) – вплив на ринкову та неекономічну (нефінансову) проекції результативності;

5. ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ПрАТ «Роменська кондитерська фабрика»: вплив на три проекції результативності: стратегія широкої диференціації (А.А. Томпсон [4], А.Дж. Стрікленд [4]) – вплив на ринкову, фінансову та неекономічну (нефінансову) проекції результативності;

6. ПрАТ «Житомирські ласощі»: вплив на дві проекції результативності: стратегія найменших сукупних витрат (М. Портер [6]) – вплив на фінансову та витратну проекції результативності.

Висновки. Таким чином, методичний підхід до бальної експрес-оцінки проекцій результативності діяльності підприємств дав змогу ідентифікувати реальні конкурентні стратегії вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості. Запропонований методичний підхід і отримані результати за наявними конкурентними стратегіями підтвердив заявлені конкурентні стратегії ПрАТ «ХБФ», ПрАТ «Домінік», ЧП «ВТК «Лукас», ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика», тобто всі заявлені стратегії вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості.

Перспектива подальших досліджень у даному напрямі полягає у розробленні рекомендацій щодо формування дієвої конкурентної стратегії підприємства залежно від очікуваної результативності діяльності підприємств кондитерської промисловості.

Список літератури:

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., Лэмпл 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.

References:

1. Azoyev G. L. Konkurentsia: Analiz, strategiia i praktika [Competition: Analysis, strategy and practice]. Moskva : Tsentr ekonomiki i marketinga, 1996. 208 s. (in Russian)
2. Azoyev G.L., Chelenkov A.P. Konkurentnyye preimushchestva firmy [Competitive Advantages]. Moskva : OAO «Tipografiya «NOVOSTI», 2000. 256 s. (in Russian)
3. Ansoff I. Strategicheskoye upravleniye [Strategic management] / per. s angl. E. L. Leont'yeva. Moskva : 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]. Moskva : Izdatel'skiy dom «Vil'yames», 2006. 928 s. (in Russian)
5. Yudanov A.YU. Konkurentsia: teoriya i praktika [Competition: Theory and Practice] / 3-e izd., isprav. i dop. Moskva : 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. Moskva : Al'pina Biznes Bucs, 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. Ofitsiyni sait Ahentstva z rozvytku infrastruktury fondovoho rynku Ukrainy. URL: <https://smida.gov.ua/> (accessed: 01.06.2020). (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 «Formuvannia 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 zalezno 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)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ КОНДИТЕРСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИХ ВЛИЯНИЯ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

В статье проведен анализ заявленных конкурентных стратегий выборочной совокупности предприятий кондитерской промышленности Украины, которая состоит из 12 предприятий – лидеров отрасли с публичной отчетностью. Так как заявленные стратегии могут не соответствовать реальному поведению предприятий на рынке, в статье проведено исследование действительных конкурентных стратегий предприятий выборочной совокупности в зависимости от результативности их деятельности. Для этого представлен методический подход к балльной экспресс-оценке проекций результативности деятельности предприятий и идентификации реальной конкурентной стратегии, основанный на расчете показателей результативности по четырем проекциям. Проведено обобщение оценок по каждой представленной проекции результативности и сформулирован вывод о реальных конкурентных стратегиях предприятий кондитерской промышленности в зависимости от их влияния на результативность.

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

COMPETITIVE STRATEGIES' DETERMINATION OF CONFECTIONERY ENTERPRISES DEPENDING ON THEIR INFLUENCE ON EFFICIENCY

The struggle for the consumer in the confectionery market and the slowdown in revenue growth encourage companies to seek new opportunities for further development. Such way is the development of a competitive strategy, the use of which will help to strengthen competitive positions, increase competitiveness and gain competitive advantage by enterprises in the long run. That is why it is important for manufacturers to define the competitive strategies of other industrial enterprises to adjust their strategic plans more accurately. Therefore, the article analyzes the declared competitive strategies of a sample of the confectionery industry enterprises in Ukraine, which consists of 12 leading companies in the industry with public reporting. Since the stated strategies may not correspond to the actual behavior of enterprises in the market, this article examines the actual competitive strategies of enterprises in given sample depending on the effectiveness of their activities. For this purpose the methodical approach to the express score estimation of efficiency projections of the enterprises' activity and identification of real competitive strategy is presented. This approach is based on calculation of efficiency indicators by 4 projections. In the article the assessments of competitive strategy's impact on the projection of enterprises' performance in a given sample of confectionery industry enterprises are summarized. In the work a figure was constructed, which clearly shows the real impact of competitive strategy on the projection effectiveness of the company sample of confectionery industry. As a result, a conclusion about the real competitive strategies of the confectionery industry, depending on their impact on effectiveness, was formed. Therefore, the methodical approach to the express score estimation of projections of activities' efficiency of the enterprises, which was offered in work, has allowed to identify the real competitive strategies of confectionery industry's sample. Prospects for further research in this area include developing recommendations for developing an effective competitive strategy for the enterprise depending on the expected results of the confectionery industry.

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