

## АНОТАЦІЯ

**Кокарєв І.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»). – Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, 2026.

Дисертацію присвячено дослідженню теоретичних, методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу. Проаналізовано наукові підходи до трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства». Виокремлено ключові етапи формування наукових уявлень про конкурентоспроможність, кожен з яких становить концептуальний внесок у розуміння факторів та механізмів, які визначають здатність підприємств успішно конкурувати на ринку в умовах, що постійно змінюються.

Сформульовано авторське визначення конкурентоспроможності підприємства, як його здатності до швидкого пристосування і розвитку напрямів діяльності за векторами: ресурси та компетентності; адаптивність; формування стійких конкурентних переваг; рівень задоволення потреб споживачів; відповідність вимогам сталого розвитку, та ґрунтується на використанні ключових характеристик конкурентів у відповідній сфері функціонування й інноваційних переваг для забезпечення фактичної і потенційної конкурентоспроможності, що стає основою стабільної ринкової позиції та довгострокової економічної ефективності у динамічному конкурентному середовищі.

Виділено структурні елементи конкурентоспроможності підприємства: потенційну конкурентоспроможність, яка відображає внутрішні можливості підприємства, його ресурси, компетентності та резерви; та фактичну конкурентоспроможність – реалізований потенціал підприємства, що забезпечує створення і реалізацію конкурентної переваги та є основою системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Досліджено методичні підходи до трактування управління конкурентоспроможністю та його імплементації в діяльність підприємств. Надане власне визначення управління конкурентоспроможністю підприємства, під яким слід розуміти стратегічний системний процес, що інтегрує аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку конкурентних стратегій, впровадження цифрових технологій, інновацій і ESG принципів для створення стійких конкурентних переваг, забезпечення клієнтоорієнтованості та довгострокового лідерства на ринку з урахуванням інтересів стейкхолдерів. Розроблено гібридну модель управління конкурентоспроможністю (ГМК), представлену центральним ядром і шістьма компонентами (економічний компонент; ресурсна база; системний компонент; клієнтоорієнтованість; сталий розвиток; інноваційна складова), які взаємодіють через цифрові технології, ESG-практики та стейкхолдерів.

Отримало подальшого розвитку поняття «бенчмаркінг конкурентоспроможності», як систематичний процес порівняння ключових показників, процесів, стратегій і практик підприємства з найкращими прикладами лідерів галузі або конкурентів з метою виявлення, адаптації та впровадження ефективних рішень для посилення конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності, клієнтоорієнтованості, інноваційності та сталого розвитку. На основі гібридної моделі (ГМК) розроблений алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, що складається з шести послідовних етапів, які забезпечують комплексний підхід до порівняння, адаптації та вдосконалення бізнес-процесів. Кожен етап включає конкретні дії, інструменти ГМК та цифрові рішення, що відповідають сучасним викликам та вимогам сталого розвитку.

Проаналізовано стан конкурентного середовища ринку кондитерської продукції в Україні, визначено ключові глобальні тенденції, що впливають на конкурентне середовище: зростання попиту на здорові продукти, органічні інгредієнти та екологічну упаковку; преміалізація та інновації смаку; сталий розвиток та етичність у кондитерській галузі. Під впливом повномасштабної війни в Україні відбулося істотне скорочення внутрішнього споживчого ринку,

ускладнення логістики, скорочення виробництва та дестабілізація традиційних каналів збуту. Проаналізовано основних гравців ринку, їх ринкові частки. Зроблено висновок, що ринок демонструє значний рівень концентрації, що підтверджується значенням індексу Херфіндаля-Хіршмана та домінуванням на ринку низки провідних виробників. При цьому ринок залишається відкритим для нових гравців у сегменті малого підприємництва.

Здійснено порівняння конкурентних позицій кондитерських компаній, які входять до щорічного рейтингу Global Top-100 Candy Industry, зокрема Mondelez International (США), Mars (США), Ferrero Group (Італія) Nestlé SA (Швейцарія) та ін. Показано, що бенчмаркінговий аналіз провідних показників, що характеризують конкурентоспроможність компаній: чисті продажі, продуктивність праці та частку ринку в динаміці дає можливість компаніям співставити ринкові позиції, виявити слабкі сторони і відставання та усвідомити стратегічні напрямки необхідних змін.

Для більш глибокого розуміння рівня обізнаності та практичного застосування інструментів бенчмаркінгу проведено опитування менеджерів 9 регіональних середніх кондитерських підприємств Дніпропетровської, Харківської, Полтавської та Черкаської областей. За результатами опитування з'ясовано основні напрями та бар'єри застосування бенчмаркінгових практик, та зроблено висновок про недостатнє впровадження цього інструменту в системи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств.

Запропоновано бенчмаркінгову модель оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства, що є логічно структурованим алгоритмом дій, представленим послідовністю семи кроків: формулювання цілей оцінки, визначення ключових показників (KPI), вибір бенчмарк-партнерів та методів збору даних, збір та аналіз інформації, розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності, визначення кращих практик і gap analysis (визначення «розривів»), розробка та впровадження плану вдосконалення, контроль результатів, де кожен крок має конкретну мету та набір інструментів. Кількісну бенчмаркінгову оцінку конкурентоспроможності кондитерського підприємства

здійснено шляхом зіставлення оцінок двох джерел конкурентних переваг – стратегічного позиціонування та операційної ефективності з еталоном. Розраховано інтегральні коефіцієнти конкурентоспроможності компаній із рейтингу Global Top-100 Candy Industry. Виявлено суттєвий розрив між рівнем конкурентоспроможності глобальних лідерів галузі та українських кондитерських компаній. Зокрема, індекс Roshen (23,5%) майже вчетверо менший, ніж у Mondelez (90,3%) та Mars (80,3%), і поступається показникам Hershey (60,3%) та Meiji (51,9%). Українським виробникам необхідно підвищувати власні показники, зокрема шляхом впровадження сучасних технологій та підвищення операційної ефективності.

Доведено, що одним з основних напрямків підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств є ефективне використання брендів. В якості локального показника конкурентоспроможності бренду запропоновано використовувати коефіцієнт брендоємності продажів (Кбп), який розраховується як відношення вартості бренду до загальних продажів і дозволяє оцінити вплив бренду на обсяг продажів. Ступінь реалізації конкурентного потенціалу бренду (S) визначено через співвідношення двох взаємопов'язаних коефіцієнтів: (а) коефіцієнта фактичної конкурентоспроможності (КФК) бренду, яка вимірюється через реальні ринкові результати; (б) коефіцієнта потенційної конкурентоспроможності (КПК) бренду, що відображає наявні ресурсні й компетентнісні можливості підприємства, зіставлені з кращими практиками. S дозволяє кількісно оцінити, яка частина брендированих можливостей підприємства не реалізована. Проведено оцінювання та аналіз конкурентоспроможності кондитерських брендів через призму бенчмаркінгу. Надано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності шляхом впровадження інноваційних маркетингових кампаній, співпраці з лідерами думок і використання цифрових інструментів, наприклад, ERP-систем (SAP, Oracle), CRM (Salesforce) і HR-платформ (VamboHR). Обґрунтовано, що такі сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю, як цифрові технології, ESG-політики та HR-платформи дозволяють підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати якість

продукції, адаптуватися до ринкових змін і відповідати споживчим очікуванням. Виокремлено етапи імплементації інструментів управління конкурентоспроможністю в діяльність підприємств, з урахуванням специфіки кондитерської галузі та локальних умов, що склалися в Україні.

Сформовано портфель альтернативних стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств залежно від частки ринку підприємства та рівня конкурентоспроможності. Виділено три ключові типи стратегій: диференціація (підвищення цінності та унікальності продукції), інтернаціоналізація (розширення присутності на зовнішніх ринках) та лідерство за витратами (мінімізація витрат для отримання цінової переваги).

Запропонована концептуальна модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу з інтеграцією штучного інтелекту. Модель побудована навколо центрального вузла (підприємство) з п'ятьма етапами та інтегрованим шаром AI і відображає процеси аналізу, планування, впровадження та моніторингу для підвищення ринкової стійкості підприємства в умовах цифровізації. Надано практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності з використанням інструментарію бенчмаркінгу в умовах глобалізації, економічної нестабільності та посилення конкуренції.

Викладені у дисертації висновки та пропозиції становлять науково-теоретичний та практичний інтерес. Результати дослідження можуть бути використані для імплементації інструментарію бенчмаркінгу в систему управління конкурентоспроможністю підприємств.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю підприємства, конкурентні переваги, гібридна модель, ринок кондитерських виробів, бенчмаркінг, бренд, цифрові технології, ESG-політики, стратегія.

## ANNOTATION

**Kokarev I.I. Managing the competitiveness of enterprises on the basis of benchmarking.** – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 “Management” (Field of knowledge – 07 “Management and Administration”). – Alfred Nobel University, Dnipro, 2026.

The dissertation is devoted to the study of theoretical, methodological principles and the development of practical recommendations for managing the competitiveness of enterprises on the basis of benchmarking. Scientific approaches to the interpretation of the category “enterprise competitiveness” are analyzed. Key stages of the formation of scientific ideas about competitiveness are identified, each of which constitutes a conceptual contribution to the understanding of the factors and mechanisms that determine the ability of enterprises to successfully compete in the changing market.

The author’s definition of the competitiveness of an enterprise is formulated as its ability to quickly adapt and develop areas of activity along the following vectors: resources and competencies; adaptability; formation of sustainable competitive advantages; level of satisfaction of consumer needs; compliance with sustainable development requirements, and is based on the use of key characteristics of competitors in the relevant field of operation and innovative advantages to ensure actual and potential competitiveness, which becomes the basis of a stable market position and long-term economic efficiency in a dynamic competitive environment.

The structural elements of the competitiveness of the enterprise are highlighted: potential competitiveness, which reflects the internal capabilities of the enterprise, its resources, competencies and reserves; and actual competitiveness - the realized potential of the enterprise, which ensures the creation and implementation of competitive advantage and is the basis of the enterprise competitiveness management system.

Methodological approaches to the interpretation of competitiveness management and its implementation in the activities of enterprises are investigated. The author provides his own definition of enterprise competitiveness management, which should be

understood as a strategic systemic process that integrates the analysis of internal and external factors, the development of competitive strategies, the implementation of digital technologies, innovations and ESG principles to create sustainable competitive advantages, ensure customer orientation and long-term leadership in the market, taking into account the interests of stakeholders. A hybrid model of competitiveness management (HMC) has been developed, represented by a central core and six components (economic component; resource base; system component; customer orientation; sustainable development; innovative component), which interact through digital technologies, ESG practices and stakeholders. The concept of “competitiveness benchmarking” has been further developed as a systematic process of comparing key indicators, processes, strategies and practices of an enterprise with the best examples of industry leaders or competitors in order to identify, adapt and implement effective solutions to strengthen competitive advantages, increase economic efficiency, customer orientation, innovation and sustainable development. Based on the hybrid model (HMM), a benchmarking algorithm has been developed in the enterprise competitiveness management system, consisting of six consecutive stages that provide a comprehensive approach to comparing, adapting and improving business processes. Each stage includes specific actions, HMM tools and digital solutions that meet modern challenges and requirements of sustainable development.

The state of the competitive environment of the confectionery market in Ukraine has been analyzed, key global trends affecting the competitive environment have been identified: growing demand for healthy products, organic ingredients and ecological packaging; premiumization and taste innovations; sustainable development and ethics in the confectionery industry. Under the influence of the full-scale war in Ukraine, there has been a significant reduction in the domestic consumer market, logistics complications, production reduction and destabilization of traditional sales channels. The main market players and their market shares have been analyzed. It is concluded that the market demonstrates a significant level of concentration, which is confirmed by the value of the Herfindahl-Hirschman index and the dominance of a number of leading

manufacturers in the market. At the same time, the market remains open to new players in the small business segment.

A comparison of the competitive positions of confectionery companies included in the annual Global Top-100 Candy Industry rating was carried out, in particular Mondelez International (USA), Mars (USA), Ferrero Group (Italy), Nestlé SA (Switzerland), etc. It is shown that benchmarking analysis of the leading indicators characterizing the competitiveness of companies: net sales, labor productivity and market share in dynamics allows companies to compare market positions, identify weaknesses and lags, and understand the strategic directions of necessary changes.

For a deeper understanding of the level of awareness and practical application of benchmarking tools, a survey of managers of 9 regional medium-sized confectionery enterprises of Dnipropetrovsk, Kharkiv, Poltava and Cherkasy regions was conducted. According to the survey results, the main directions and barriers to the application of benchmarking practices were identified, and a conclusion was made about the insufficient implementation of this tool in the competitiveness management systems of domestic enterprises.

A benchmarking model for assessing the competitiveness of a confectionery enterprise was proposed, which is a logically structured algorithm of actions, represented by a sequence of seven steps: formulation of assessment goals, determination of key indicators (KPI), selection of benchmark partners and data collection methods, collection and analysis of information, calculation of the integral competitiveness index, identification of best practices and gap analysis (definition of “gaps”), development and implementation of an improvement plan, monitoring of results, where each step has a specific goal and a set of tools. Quantitative benchmarking assessment of the competitiveness of a confectionery enterprise was carried out by comparing the estimates of two sources of competitive advantages - strategic positioning and operational efficiency with the standard. The integral competitiveness coefficients of companies from the Global Top-100 Candy Industry rating were calculated. A significant gap was revealed between the level of competitiveness of global industry leaders and Ukrainian confectionery companies. In particular, the Roshen index (23,5%) is almost four times

lower than that of Mondelez (90,3%) and Mars (80,3%), and is inferior to the indicators of Hershey (60,3%) and Meiji (51,9%). Ukrainian manufacturers need to improve their own indicators, in particular by introducing modern technologies and increasing operational efficiency. It is proven that one of the main directions for increasing the competitiveness of confectionery enterprises is the effective use of brands. As a local indicator of brand competitiveness, it is proposed to use the brand capacity ratio (CBR), which is calculated as the ratio of brand value to total sales and allows assessing the impact of the brand on sales volume. The degree of realization of the brand's competitive potential (S) is determined through the ratio of two interrelated coefficients: (a) the coefficient of actual competitiveness (CFC) of the brand, which is measured through real market results; (b) the coefficient of potential competitiveness (CPC) of the brand, which reflects the available resource and competence capabilities of the enterprise, compared with best practices. S allows us to quantitatively assess what part of the enterprise's brand capabilities is not realized. The competitiveness of confectionery brands was assessed and analyzed through the prism of benchmarking. Recommendations are provided for increasing competitiveness by implementing innovative marketing campaigns, collaborating with opinion leaders, and using digital tools, such as ERP systems (SAP, Oracle), CRM (Salesforce), and HR platforms (BambooHR).

It is substantiated that such modern competitiveness management tools as digital technologies, ESG policies and HR platforms allow enterprises to optimize business processes, improve product quality, adapt to market changes and meet consumer expectations. The stages of implementing competitiveness management tools in the activities of enterprises are highlighted, taking into account the specifics of the confectionery industry and local conditions in Ukraine.

A portfolio of alternative competitiveness management strategies for enterprises is formed depending on the market share of the enterprise and the level of competitiveness. Three key types of strategies are identified: differentiation (increasing the value and uniqueness of products), internationalization (expanding presence in foreign markets) and cost leadership (minimizing costs to obtain a price advantage).

A conceptual model of strategic competitiveness management of an enterprise based on benchmarking with the integration of artificial intelligence is proposed. The model is built around a central node (enterprise) with five stages and an integrated AI layer and reflects the processes of analysis, planning, implementation and monitoring to increase the market stability of the enterprise in the conditions of digitalization.

Practical recommendations are provided for enterprises to increase competitiveness using benchmarking tools in the conditions of globalization, economic instability and increased competition.

The conclusions and proposals presented in the dissertation are of scientific, theoretical and practical interest. The results of the study can be used to implement benchmarking tools in the enterprise competitiveness management system.

*Keywords:* competitiveness, enterprise competitiveness management, competitive advantages, hybrid model, confectionery market, benchmarking, brand, digital technologies, ESG-policies, strategy.

## **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*

1. Кокарев І.І. Бенчмаркінгова оцінка конкурентоспроможності брендів кондитерських підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.93>

2. Кокарев І.І. Бенчмаркінговий метод оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-57>

3. Кокарев І.І. Розвиток концепції конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2025. Випуск 83. С. 199-204. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure83-35>

4. Тараненко І.В., Кокарєв І.І. Політики ESG як інструмент маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку харчових продуктів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Том 342. № 3(2). С. 121-125. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-19](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-19) (*Особистий внесок здобувача – здійснено аналіз споживчих уподобань з урахуванням вимог сталого розвитку*).

5. Тараненко І.В., Кокарєв І.І. Аналіз конкурентного стану ринку кондитерських виробів і стратегічні напрямки розвитку. *Наукові перспективи*. 2025. № 7(61). С. 705-720. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7\(61\)-705-720](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-705-720) (*Особистий внесок здобувача – проведено аналіз конкурентного стану ринку кондитерських виробів*).

#### *Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

6. Кокарєв І.І. Деякі питання використання бенчмаркінгу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 15 грудня 2022 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2022. С. 30-31.

7. Кокарєв І.І. Цифровий маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.). Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2023. С. 449-450.

8. Кокарєв І.І. Конкурентні переваги корпорації Mars. Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: матеріали ХІV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів (м. Дніпро, 5 квітня 2023 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 124-126.

9. Кокарев І.І. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу. Маркетингове управління конкурентоспроможністю в умовах глобальних викликів: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів: тези доповідей (м. Дніпро, 18 квітня 2023 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 123-124.

10. Кокарев І.І. Дослідження конкурентного середовища підприємств за допомогою використання штучного інтелекту. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 20 квітня 2023 р.). Київ: КНУБА, 2023. С. 248-250.

11. Кокарев І.І. Формування бренду підприємства методами цифрового маркетингу. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23–24 листопада 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 68-69.

12. Кокарев І.І. Деякі особливості управління конкурентоспроможністю підприємств. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 7 грудня 2023 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 19-20.

13. Кокарев І.І. Порівняльний аналіз конкурентних переваг міжнародних кондитерських корпорацій. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Київ, 18 квітня 2024 р.). Київ: КНУБА, 2024. С. 477-479.

14. Кокарев І.І. Бренд кондитерської компанії як фактор її конкурентоспроможності. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 17-19 квітня 2024 р.). Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.2. С. 286-288.

15. Кокарев І.І. Бенчмаркінгові стратегії кондитерських підприємств в умовах цифрової трансформації. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: матеріали VI Міжнародної науково-

практичної інтернет-конференції (м. Київ, 10 квітня 2025 р.). Київ: КНУБА, 2025. С. 603-605.

16. Кокарев І.І. Кадрове забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23-24 квітня 2025 р.). Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. С. 526-527.

17. Тараненко І.В., Кокарев І.І. Вплив корпоративних ESG політик на споживацьку поведінку як фактор конкурентоспроможності. Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Хмельницький, 9 травня 2025 р.). Хмельницький: Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, 2025. С. 253-254. *(Особистий внесок здобувача – досліджено вплив корпоративних ESG політик на конкурентоспроможність підприємств).*