ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ»

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

КОКАРЄВ ІЛЛЯ ІВАНОВИЧ

УДК 658.5:658.012.2:338.312

ДИСЕРТАЦІЯ

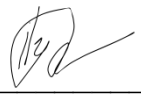
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



_____ І.І. Кокарєв
(підпис) (ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: **Тараненко Ірина Всеволодівна**, доктор економічних наук, професор

Дніпро-2026

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 грунтується 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 Mondelēz 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 брендових 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 (BambooHR). Обгрунтовано, 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 Mondelēz 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. Кокарєв І.І. Бенчмаркінгова оцінка конкурентоспроможності брендів кондитерських підприємств. *Ефективна економіка.* 2024. № 8. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.93

2. Кокарєв 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. Кокарєв І.І. Розвиток концепції конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2025. Випуск 83. С. 199-204. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct83-35

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 *(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 *(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 IX 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 III 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 XIV 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. Кокарєв 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. Кокарєв 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. Кокарєв 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. Кокарєв 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. Кокарєв 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. Кокарєв 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. Кокарєв 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. Кокарєв І.І. Кадрове забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали ІІІ 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., Кокарєв І.І. Вплив корпоративних ESG політик на споживацьку поведінку як фактор конкурентоспроможності. Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін: матеріали ІІІ 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).*

ЗМІСТ

ВСТУП…… 16

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ…… 26

1.1. Теоретичні засади трактування конкурентоспроможності в контексті сучасної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства…… 26

1.2. Методичні підходи до імплементації системи управління конкурентоспроможністю в діяльність підприємств ……. 43

1.3. Бенчмаркінг в системі управління конкурентоспроможністю підприємств …… 60

Висновки до розділу 1…… 81

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТАРІЮ БЕНЧМАРКІНГУ……. 84

2.1. Стан та тенденції розвитку конкурентного середовища ринку кондитерської продукції…… 84

2.2. Потенціал використання інструментарію бенчмаркінгу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств – виробників кондитерської продукції…… 104

2.3. Модель оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників кондитерської продукції на базі бенчмаркінгу…….. 126

Висновки до розділу 2…… 150

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОНДИТЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ…… 152

3.1. Бенчмаркінгова оцінка реалізації конкурентного потенціалу бренду 152

3.2. Імплементація сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю в діяльність підприємства..... 171

3.3. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників кондитерської продукції на засадах бенчмаркінгу..... 184

Висновки до розділу 3…… 201

ВИСНОВКИ…… 203

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 209

ДОДАТКИ……... 232

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та загострення конкуренції проблема управління конкурентоспроможністю підприємств набуває особливої важливості. Виживання та успішний розвиток суб'єктів господарювання суттєво залежать від здатності своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на виклики ринку та ефективно використовувати внутрішній потенціал.

Управління конкурентоспроможністю потребує не лише якісного аналізу внутрішніх ресурсів підприємства, а й глибокого розуміння зовнішніх умов та стандартів, які формуються провідними гравцями ринку. У цьому контексті бенчмаркінг виступає як потужний інструмент стратегічного управління, що дозволяє підприємствам не лише оцінити власні позиції на ринку, а й визначити напрями вдосконалення шляхом порівняння з лідерами галузі та імплементації кращих практик у свою діяльність.

Як показують дослідження, бенчмаркінг широко використовується міжнародними кондитерськими корпораціями з метою підвищення ефективності, впровадження інновацій та забезпечення сталої конкурентоспроможності. Зокрема, компанії Mars, Ferrero, Nestlé, Mondelēz активно застосовують внутрішній і зовнішній бенчмаркінг для стандартизації процесів, порівняння показників ефективності між підрозділами та пошуку найкращих практик [148, с. 239–243]. Подібні підходи застосовуються й провідними українськими виробниками, зокрема корпорацією «Roshen», яка, орієнтуючись на міжнародні стандарти, активно впроваджує бенчмаркінгові процедури як на операційному, так і на стратегічному рівнях [61, с. 42–44].

Попри активне поширення цього інструменту в світі, в українській практиці управління бенчмаркінг поки що не набув достатньо широкого застосування, особливо на рівні системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Тому актуальним є дослідження можливостей адаптації та впровадження інструментарію бенчмаркінгу в управлінську практику

вітчизняних підприємств, зокрема в умовах воєнного стану, нестабільності зовнішнього середовища та зростаючого тиску з боку міжнародної конкуренції.

Крім того, бенчмаркінг є дієвим інструментом оцінювання інноваційної активності, адаптації до сучасних технологій, аналізу споживчих тенденцій та формування експортного потенціалу, що набуває особливої ваги у сфері кондитерської промисловості – як в одному з найбільш конкурентних сегментів харчової галузі [203, с. 7–9]. У цьому контексті тема дослідження є актуальною як з наукової, так і з прикладної точки зору, а її реалізація сприятиме підвищенню ефективності управління конкурентними перевагами підприємств.

Питанням управління конкурентоспроможністю підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Особливо слід відзначити праці К. Келлера [65], Ф. Котлера [65], А. Павленка [65], В. Павлової [86], М. Портера [215], І. Тараненко [108], Н. Тарнавської [113], З. Шершньової [126]. Питанням бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств багато уваги приділили Т. Бенч [145], Б. Бучель [148], Т. Дудар [31], І. Кадирус [70], Р. Кемп [151], М. Корженко [61], Л. Курбацька [70], Т. Мішустіна [78], М. Хамер [180], С. Хамініч [117], К. Цінтель [148], Дж. Чампі [180], І. Чекмасова [61], С. Яременко [133].

Тим не менш, незважаючи на великий обсяг наукових досліджень, недостатньо вивченими залишаються проблеми, пов’язані з управлінням конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу в сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, що дозволило сформулювати мету та визначити завдання даного дисертаційного дослідження.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики і змісту науково-дослідної роботи кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля: «Менеджмент та управління в умовах глобальних та соціально-економічних викликів» (номер державної реєстрації 0118U000840, 2022-2023 рр.). У межах теми запропонована гібридна модель управління конкурентоспроможністю, яка інтегрує сильні сторони стратегічної, ресурсної, маркетингової, інноваційної,

стейкхолдерської та системної концепцій. Вона дозволяє підприємствам створювати стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки, глобалізації та зростаючої уваги до сталого розвитку.

Крім того, у межах науково-дослідної роботи за темою «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях» кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля (номер державної реєстрації 0124U002972, 2024-2025 рр.) розроблено систему показників оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства, що охоплює операційну та стратегічну складові. Інтегральний підхід на основі розрахунку індексу конкурентоспроможності на базі порівняння з конкурентами дозволяє комплексно оцінити загальну позицію підприємства на ринку.

Результати дослідження використані під час виконання науково-дослідної роботи за темою «Маркетингове управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо-, макрорівнях в сучасних умовах глобалізації» кафедри міжнародного маркетингу Університету імені Альфреда Нобеля (номер державної реєстрації, 0114U005603, 2022-2023 рр.). У межах теми розроблено алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Він складається з шести послідовних етапів, які забезпечують систематичний підхід до порівняння, адаптації та вдосконалення бізнес-процесів. Кожен етап включає конкретні дії, інструменти та цифрові рішення, що відповідають сучасним викликам.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і надання науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на основі використання інструментів бенчмаркінгу для забезпечення їх стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети дослідження були сформульовані такі завдання роботи:

– уточнити економічну сутність та виділити структурні елементи конкурентоспроможності підприємств;

– узагальнити наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств та удосконалити її модель;

– розвинути понятійно-категоріальний апарат бенчмаркінгу як сучасного інструменту управління конкурентоспроможності підприємств;

– виділити бенчмаркінг в системі управління конкурентоспроможністю підприємств та запропонувати алгоритм бенчмаркінгу;

– здійснити інтегральну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств-виробників кондитерської продукції на засадах бенчмаркінгу з урахуванням стану і тенденцій розвитку конкурентного середовища на ринку кондитерської продукції;

– провести бенчмаркінгову оцінку конкурентоспроможності брендів кондитерських підприємств;

– обгрунтувати шляхи імплементації сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю та розвинути концептуальну модель стратегічного управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства на засадах бенчмаркінгу.

Об’єктом дослідження виступає процес управління конкурентоспроможністю підприємств.

Предметом дослідження є методичні та організаційно-економічні засади використання бенчмаркінгу як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємств.

Методи дослідження. Було використано цілісний комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечило всебічне та ґрунтовне опрацювання теоретико-методологічних засад і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств, а також створило наукові передумови для формування аргументованих висновків. Методи аналізу та синтезу застосовувалися з метою критичного осмислення еволюції теоретичних і практичних підходів до управління конкурентоспроможністю, систематизації та логічного узагальнення результатів попередніх наукових досліджень; метод порівняльного аналізу – для визначення

переваг і обмежень альтернативних підходів до забезпечення і підвищення конкурентоспроможності підприємств; метод факторного аналізу – для декомпозиції впливу ключових чинників конкурентоспроможності та визначення джерел конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Практико-орієнтовану складову дослідження реалізовано із застосуванням сукупності емпіричних методів, зокрема: методу Делфі – для збирання та узагальнення експертних суджень щодо методичних підходів та оцінювання параметрів конкурентоспроможності кондитерських підприємств; методів опитування та анкетування – з метою збору первинної інформації про актуальні проблеми, обмеження та прикладні особливості застосування бенчмаркінгу конкурентоспроможності; методу кейс-стаді – для аналізу практичних прикладів використання бенчмаркінгу в контексті виявлення кращих бізнесових та управлінських практик, типових помилок і потенційних загроз.

Теоретико-методологічну основу дослідження сформовано на базі наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, фундаментальних монографій, публікацій у рецензованих фахових наукових журналах, спеціалізованих наукових і аналітичних виданнях, навчальної та довідкової літератури з проблем управління конкурентоспроможністю підприємств.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти, результати наукових досліджень українських і іноземних авторів, статистичні та нормативні дані міжнародних організацій, офіційні матеріали та результати моніторингу Державної служби статистики України, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній, а також відкриті інформаційні ресурси, що характеризують діяльність кондитерських підприємств України.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у подальшому розвитку та поглибленні теоретико-методологічних положень, концептуальних засад і науково-методичних підходів до управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств на основі застосування бенчмаркінгу. У роботі сформовано та обґрунтовано нові наукові положення, що розширюють існуючі

уявлення про механізми формування й підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі в сучасних умовах господарювання. Найбільш вагомі наукові результати, які визначають рівень наукової новизни дослідження та виносяться на захист, полягають у такому:

удосконалено:

– гібридну модель управління конкурентоспроможністю, яка на відміну від інших, враховує специфіку цифрової економіки та глобальні виклики та являє собою описово-макетний об’єкт, що складається з центрального ядра і шести компонентів (економічний компонент; ресурсна база; системний компонент; клієнтоорієнтованість; сталий розвиток; інноваційна складова), які синергічно взаємодіють через цифрові технології, ESG-практики та стейкхолдерів. Ця модель інтегрує сильні сторони наявних концепцій, мінімізуючи їхні обмеження, і враховує необхідність стратегічного планування, використання унікальних ресурсів, клієнтоорієнтованості, системності, інновацій та сталого розвитку, що робить її універсальною для різних типів підприємств і ринкових умов;

– методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств на засадах бенчмаркінгу, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на зіставленні інтегральних оцінок двох джерел конкурентних переваг – операційної ефективності та стратегічного позиціонування досліджуваного підприємства з еталоном. Такий підхід забезпечує можливість кількісного вимірювання відхилень між конкурентоспроможністю глобальних лідерів галузі та українських компаній, та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо їх скорочення. Використання кількісної оцінки конкурентоспроможності дозволяє проводити аналіз у динаміці та підтвердити практичне значення бенчмаркінгу як інструменту управління;

– науково-методичний підхід до комплексної оцінки конкурентоспроможності брендів кондитерських підприємств, в якому, на відміну від існуючих підходів, виділено оцінювання ступеня реалізації конкурентного потенціалу бренду з використанням бенчмаркінгу шляхом зіставлення двох взаємопов’язаних коефіцієнтів: коефіцієнта потенційної

конкурентоспроможності (КПК) бренду, що відображає наявні ресурсні й компетентні можливості підприємства, співставлені з кращими практиками та коефіцієнта фактичної конкурентоспроможності (КФК) бренду, яка вимірюється через реальні ринкові результати. Це дозволяє оцінити нереалізовану частину брендових можливостей підприємства та системно виявляти резерви підвищення конкурентних позицій брендів і перехід від фіксації результатів до управління їх досягненням;

набуло подальшого розвитку:

– уточнення поняття «конкурентоспроможність підприємства», яке розглядається як спроможність підприємства 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 й, на відміну від загальноприйнятих підходів, грунтується 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;

– трактування поняття «бенчмаркінг конкурентоспроможності», як систематичного процесу порівняння ключових показників, процесів, стратегій і практик підприємства з найкращим досвідом лідерів галузі або конкурентів з метою виявлення, адаптації та прийняття ефективних рішень для посилення конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності, клієнтоорієнтованості, інноваційності та сталого розвитку, з використанням інструментів аналізу та цифрових технологій. Такий підхід поєднує ознаки конкурентного і функціонального бенчмаркінгу і дозволяє, з одного боку, здійснювати моніторинг конкурентоспроможності підприємства, а з іншого, – системно виявляти, адаптувати та імплементувати в діяльність підприємства найкращі практики ринку;

– алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств, який складається з шести послідовних етапів, що забезпечують систематичний підхід до порівняння, адаптації та вдосконалення бізнес-процесів. Кожен етап включає конкретні дії, інструменти гібридної моделі управління конкурентоспроможністю та цифрові рішення, що відповідають сучасним викликам. Запропонований алгоритм бенчмаркінгу є комплексним інструментом, який інтегрує принципи гібридної моделі управління конкурентоспроможністю, цифрові технології та сучасні вимоги до сталого розвитку;

– концептуальна модель стратегічного управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства на засадах бенчмаркінгу з інтеграцією штучного інтелекту, яка на відміну від існуючих, передбачає інтеграцію інструментарію штучного інтелекту в усі ключові етапи бенчмаркінгового циклу (ідентифікацію еталонів, нормування показників, аналіз розривів та формування стратегічних альтернатив), що забезпечує автоматизований безперервний моніторинг конкурентних позицій, підвищує обґрунтованість стратегічних рішень і створює передумови для переходу від реактивного до проактивного управління розвитком кондитерського підприємства. Запровадження такої моделі дозволяє поєднати в управлінні конкурентоспроможністю підприємства традиційний бенчмаркінг (порівняння з лідерами ринку або конкурентами) з можливостями штучного інтелекту для обробки великих даних, прогнозування та автоматизації рішень.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у розробленні методичного і практичного інструментарію та формуванні рекомендацій, які можуть бути використані кондитерськими підприємствами для підвищення конкурентоспроможності.

Ключові науково-прикладні розробки одержали практичну апробацію в діяльності компаній: ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (довідка № 182 від 27.06.2025 р.); маркетингове агентство RGB IDEA GROUP (довідка від 12.05.2025 р.); рекламна агенція «Бюро ідей «Slav.ua» (довідка № 18/2406-25 від 24.06.2025 р.); ТОВ «Смачний ресурс» (довідка від 12.06.2025 р.).

Теоретико-методичні положення дисертації використовуються у навчальному процесі кафедри менеджменту Вищого навчального закладу «Університет імені Альфреда Нобеля» (довідка № 374 від 26.06.2025 р.).

Зокрема, результати дисертаційного дослідження були використані в лекційних матеріалах та завданнях для практичних занять з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для студентів денної форми навчання за спеціальністю «Менеджмент» (другий (магістерський) рівень вищої освіти).

Окремі положення дисертаційного дослідження використовуються при викладанні лекційного курсу та при проведенні практичних занять з дисципліни «Маркетинговий менеджмент» для студентів денної форми навчання за спеціальністю «Маркетинг» (другий (магістерський) рівень вищої освіти).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею. Основні наукові, практичні результати, висновки та рекомендації, що викладені в дисертації та виносяться на публічний захист, отримані здобувачем особисто. Із наукових публікацій, що виконані у співавторстві, використано положення, що сформульовані автором особисто.

Апробація матеріалів дисертації. Основні теоретичні та практичні положення і висновки, що містяться у дисертації та представляють новизну проведеного дослідження, були представлені на Міжнародних та Всеукраїнських науково- практичних конференціях, зокрема: IX Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Дніпро, 15 грудня 2022 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні» (м. Львів, 2 березня 2023 р.); XIV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств» (м. Дніпро, 5 квітня 2023 р.); XIV Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Маркетингове управління конкурентоспроможністю в умовах глобальних викликів» (м. Дніпро, 18 квітня 2023 р.); IV Міжнародній науково-практичній

інтернет-конференції «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку» (м. Київ, 20 квітня 2023 р.); Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни» (м. Полтава, 23–24 листопада 2023 р.); XI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Дніпро, 7 грудня 2023 р.); V Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку» (м. Київ, 18 квітня 2024 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (м. Київ, 17-19 квітня 2024 р.); VI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку» (м. Київ, 10 квітня 2025 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (м. Київ, 23-24 квітня 2025 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін» (м. Хмельницький, 9 травня 2025 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 5 статей у наукових фахових виданнях України, з яких 2 у співавторстві, 3 одноосібні; 12 тез доповідей на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, з яких 1 у співавторстві, 11 одноосібні.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 236 найменувань на 23 сторінках, 7 додатків на 22 сторінках. Дисертація містить 16 рисунків, 30 таблиць. Загальний обсяг дисертації становить 253 сторінки, з них 208 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

1.1. Теоретичні засади трактування конкурентоспроможності в контексті сучасної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних економічних умовах конкурентоспроможність підприємства є одним із найважливіших чинників забезпечення його стабільного розвитку та довгострокового успіху на ринку [216]. Концепція конкурентоспроможності передбачає не лише здатність компанії ефективно функціонувати у наявному економічному середовищі, а й вміння адаптуватися до його динамічних змін, пропонуючи споживачам унікальну цінність та високу якість продукції або послуг [95].

Формування теоретико-методологічних засад забезпечення конкурентоспроможності підприємства охоплює різноманітні аспекти, зокрема маркетингові, фінансово-економічні, організаційно-управлінські та інноваційні [113; 126]. У науковій літературі зустрічаються численні підходи до тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства» і визначення відповідних критеріїв оцінювання.

Водночас, відсутність єдиної універсальної дефініції та системи критеріїв конкурентоспроможності підприємства ускладнює її практичне вимірювання та порівняння результатів діяльності різних фірм [113]. Тому уточнення понятійного апарату, а також розроблення підходів до систематизації критеріїв конкурентоспроможності підприємства залишаються актуальним завданням сучасних економічних досліджень. Також, визначення концептуальних засад дозволяє сформувати цілісне бачення процесу розвитку конкурентних переваг, включно із забезпеченням операційної ефективності і створенням цінності для клієнтів [95; 126].

Теоретичним і прикладним аспектам конкурентоспроможності підприємств значну увагу в своїх працях приділяють вітчизняні та зарубіжні науковці. Провідними зарубіжними дослідниками цієї проблеми є Ф. Котлер [65], К. Келлер [65], П. Кругман [189], Г. Малхотра [191], Х. Мун [199], М. Портер [216]. В Україні проблеми конкурентоспроможності підприємств розглядали у своїх працях А. Павленко [65], Н. Тарнавська [113], З. Шершньова [126], Н. Олійник [84], О. Бочко [11], В. Павлова [86], О. Красняк [67], В. Кривіцька [68], І. Тараненко [108], І. Кадирус [39] та інші. Водночас масштабні перетворення у зовнішньому й внутрішньому середовищі бізнесу, що здебільшого відбуваються у нестабільній та непередбачуваній формі, а також швидкий розвиток методів економічних досліджень зумовлюють потребу в систематизації наявних та розробленні нових підходів до концепції конкурентоспроможності підприємств [48].

Конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі є ключовим фактором успіху для будь-якої компанії. Вона визначає здатність організації не просто виживати, але й процвітати у швидкозмінних ринкових умовах. Важливо розуміти те, що конкурентоспроможність – це відносне поняття, тобто рівень конкурентоспроможності визначається відносно визначених конкурентів [105].

Можна виокремити кілька ключових етапів формування наукових уявлень про конкурентоспроможність, кожен з яких має власний концептуальний внесок у розуміння факторів та механізмів, які визначають здатність підприємств успішно конкурувати на ринку (табл. 1.1).

Витоки трактування конкурентоспроможності полягають в теорії конкуренції класичної політичної економії, закладеній А. Смітом [136] та Д. Рікардо [161]. Їхні ідеї про «невидиму руку ринку» й порівняльні переваги (відповідно) підкреслювали, що конкуренція є природним регулятором економічних процесів. Основна увага зосереджувалася на ефективності розподілу ресурсів, формуванні ціни та значенні поділу праці, саме тут було закладено підвалини розуміння конкуренції як рушійної сили розвитку.

Таблиця 1.1

Основні етапи формування теорії конкурентоспроможності підприємства

Етап (період)	Ключові автори	Теоретичні засади	Особливості та внесок
1	2	3	4
1. Класичні основи (XVIII – поч. XX ст.)	А. Сміт, Д. Рікардо	Розвиток політичної економії як науки. Ідеї «невидимої руки ринку». Значення поділу праці та спеціалізації.	Закладено фундаментальне розуміння конкуренції як рушія економічного розвитку. Конкурентоспроможність розглядалась переважно крізь призму ціни та витрат.
2.Неокласична школа (кін. XIX – поч. XX ст.)	А. Маршалл	Механізм ринкової рівноваги «попит-пропозиція». Увага до граничного аналізу (маржиналізм). Оптимізація ринкової поведінки підприємств.	Поглиблення аналізу конкуренції через формалізовані моделі ціноутворення та розподілу ресурсів. Конкурентоспроможність асоціювалася з ефективним пристосуванням до ринкової рівноваги.
3.Індустріально-організаційний підхід (середина XX ст.)	М. Портер	S-C-P (Structure-Conduct-Performance): галузева структура визначає стратегію та результативність підприємств. Конкурентні переваги як основа конкурентоспроможності	Виявлено вплив галузевих характеристик на конкурентоспроможність. Розроблено модель «п’яти сил конкуренції» для оцінювання конкурентного оточення та пошуку стратегічних переваг (лідерство за витратами, диференціація).
4. Ресурсно-орієнтований підхід (друга половина XX ст.)	Дж. Барні	Концепція Resource-Based View (RBV): унікальні ресурси та компетенції є джерелом довгострокових конкурентних переваг. VRIN-критерії: цінність, рідкісність, важковідтворюваність, незамінність.	Зміщення фокусу з зовнішніх галузевих чинників на внутрішній потенціал фірми. Наголос на розвитку та управлінні унікальними ресурсами і здібностями.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
5. Динамічні здібності (кін. XX – поч. XXI ст.)	Д. Тіс, Г. Пізано, А. Шуен	Dynamic Capabilities: здатність підприємства швидко адаптуватися, оновлювати ресурси та процеси під впливом змін зовнішнього середовища. Інноваційність, гнучкість та навчання (learning-by-doing).	Увага до безперервної трансформації та інновацій. Підкреслено, що у турбулентних ринкових умовах «статичні» переваги швидко знецінюються, тому необхідні динамічні механізми управління ресурсами.
6. Управління знаннями (поч. XXI ст.)	Т. Девенпорт, Л. Прусак	Knowledge-Based View: знання та інтелектуальний капітал як ключ до конкурентоспромож-ності. Роль «організацій, що навчаються» (learning organizations). Формування баз знань, обмін досвідом, розвиток корпоративної культури.	Наголошено на важливості нематеріальних активів (ноу-хау, патентів, компетенцій). Система управління знаннями забезпечує швидше впровадження інновацій та підвищення ефективності рішень.
7. Цифрова трансформація та сталий розвиток (сучасний етап)	Х. Кагерманн, В. Уолстер, Дж. Гельбіг	Індустрія 4.0, Big Data, IoT, штучний інтелект, роботизація. Формування цифрових екосистем та бізнес-моделей на основі платформ. ESG-фактори (екологічні, соціальні, управлінські) як нові критерії конкурентоспромож-ності.	Підприємства конкурують у глобальному цифровому просторі, де швидкість, масштабованість і сталий розвиток визначають успіх. Конкурентоспроможність пов’язується з інноваційною активністю, екологічною та соціальною відповідальністю.

Джерело: сформовано автором за [136; 161; 137; 215; 143; 230; 160; 186]

Класики зосереджувалися на загальноекономічних закономірностях конкуренції і переважно розглядали питання виробництва та розподілу з погляду суспільного добробуту. При цьому роль підприємства в конкуренції визначалася через ефективне використання факторів виробництва, а конкурентоспроможність – передусім через витратну складову й здатність пропонувати товар на ринку за вигідною ціною.

З переходом до неокласики (А. Маршалл) у фокусі опинилися механізми попиту й пропозиції, граничний (маржинальний) аналіз та питання ринкової рівноваги [137]. Конкуренція розглядалася як процес, що встановлює оптимальний розподіл ресурсів між галузями завдяки коливанню цін та реакції споживачів.

Неокласичний підхід дав змогу формалізувати конкуренцію через моделі рівноваги та пояснити поведінку підприємств з позиції оптимізації (мінімізація витрат, максимізація прибутку). Поняття конкурентоспроможності залишається «вбудованим» у загальну ринкову рівновагу, де кожне підприємство має діяти раціонально, інакше воно витісняється з ринку.

Наступний крок у дослідженні конкуренції та конкурентоспроможності відбувся завдяки теорії ринкових структур (Industrial Organization). У ній було закладено основи розгляду конкуренції крізь призму монополії, олігополії та монополістичної конкуренції. М. Портер [215], узагальнивши та систематизувавши ці ідеї, розробив модель «п’яти сил конкуренції», що аналізує зовнішні чинники впливу на конкурентне становище підприємств (постачальники, покупці, конкуренти, товари-замінники, бар’єри входу).

Саме у М. Портера вперше з’являється структурно-залежний погляд: підприємство не просто пристосовується до ринку, а й може активно обирати стратегію (лідерство за витратами, диференціація), виходячи з характеру конкуренції в галузі. Конкурентоспроможність починає розглядатися як здатність виробляти (або надавати) унікальну цінність для споживачів, визначену ринковим контекстом.

Починаючи з 1980-х років, у науковій літературі формується Resource-Based View (RBV). Дж. Барні [143] пропонує зосередитися на внутрішньому середовищі підприємства, вважаючи, що унікальні ресурси й компетенції можуть слугувати джерелом тривалих конкурентних переваг. Критерієм «цінності» ресурсу стають його властивості VRIN – цінність, рідкість, важковідтворюваність і незамінність.

Відбувається зміщення акценту з аналізу зовнішньої структури ринку (Industrial Organization) на внутрішні спроможності підприємства. Конкурентоспроможність перестає розглядатися лише як реакція на ринок; компанії формують власну «сильну сторону» завдяки розвитку та захисту виняткових ресурсів (технології, патенти, кваліфікація персоналу тощо).

Згодом у працях Д. Тіса, Г. Пізано та А. Шуен [230] набуває поширення концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities). Вона наголошує, що у турбулентних і швидкозмінних умовах ринку вирішальною стає здатність підприємства постійно оновлювати та перебудовувати свої ресурси, процеси й структури. Тут ключовою є швидкість реагування й вміння інтегрувати інновації.

У тлумаченні конкурентоспроможності пріоритет переходить від статичного володіння унікальними ресурсами до динамічного управління ними. Концепція передбачає, що навіть найкращі ресурси можуть знецінитись, якщо фірма не встигає адаптуватися до ринкових викликів, змін технологій і поведінки споживачів.

У світлі цифрової економіки та глобальних ринкових зрушень постає теорія Knowledge-Based View, де знання й інтелектуальний капітал розглядаються як визначальний чинник конкурентоспроможності. Т. Девенпорт і Л. Прусак [160] вказують на важливість формальних і неформальних механізмів накопичення та передачі знань, а також на створення організацій, що навчаються (learning organizations).

Компанії вибудовують внутрішні платформи обміну знаннями, стимулюють креативність і відхід від бюрократії. Знання пов’язує внутрішні ресурси з динамічними здібностями, оскільки саме через швидкий доступ до інформації, її інтерпретацію та використання в інноваціях можна отримувати довготривалі конкурентні переваги.

У XXI столітті зростає роль цифрових технологій (Industry 4.0, Big Data, штучний інтелект), що змінюють форми ведення бізнесу та дозволяють створювати нові джерела конкурентних переваг [186]. Паралельно зростає значущість соціально-екологічної складової: компанії інтегрують принципи

корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) й сталого розвитку, що в перспективі підсилюють довіру до бренда та забезпечують стійкість у глобальному вимірі.

Конкурентоспроможність підприємства доповнюється екологічними, соціальними й управлінськими (ESG) критеріями, які все більше впливають на привабливість для інвесторів і споживачів. Цифрова трансформація відкриває можливості для швидкої масштабованості бізнесу й формування «екосистем», де фірми співпрацюють, розподіляючи ризики та вигоди.

Таким чином, концепція конкурентоспроможності підприємства пройшла довгий шлях у своєму розвитку, від класичних економічних теорій до складної мультидисциплінарної концепції, що охоплює багато аспектів сучасного бізнесу. Ця концепція продовжує еволюціонувати, відображаючи зміни у глобальному економічному ландшафті та технологічному прогресі.

Конкурентоспроможність є багатовимірною економічною категорією, що отримала різноманітні трактування в науковій літературі. Залежно від фокусу досліджень, її визначення відображають різні аспекти: ресурсні, інноваційні, ринкові, системні.

За класичним визначенням М. Портера, конкурентоспроможність підприємства – це можливість досягати конкурентних переваг і утримувати їх у певних сферах [215]. Вчений розглядає конкурентоспроможність з позицій системного підходу. На його думку, конкурентоспроможність підприємства залежить від системи внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як ринкова структура, умови попиту, наявність споріднених галузей [215]. При цьому він особливо підкреслює важливу роль взаємодії середовища і стратегії у моделі «п’яти сил конкуренції».

На думку Ф. Котлера, конкурентоспроможність – це здатність підприємства випереджати конкурентів завдяки пропозиції товарів і послуг, які мають вищу цінність для споживачів [63]. Це визначення має ринкову орієнтацію, а її акцент робиться на сприйнятті цінності споживачами (якість, ціна, диференціація).

Дж. Барні розглядає конкурентоспроможність підприємства з точки зору ефективного використання ресурсів. Його визначення базується на здатності підприємства ефективно використовувати свої ресурси, формуючи унікальні конкурентні переваги [143]. Він робить фокус на внутрішніх ресурсах, таких як технології, людський капітал, фінанси, підкреслюючи при цьому важливість рідкісності та цінності ресурсів.

На погляд Й. Шумпетера, конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства створювати інновації, які забезпечують його адаптацію до змін і формування нових ринкових сегментів [131]. Вона залежить від рівня інвестицій у дослідження та розробки і орієнтована на довгострокові переваги.

В науковому доробку вітчизняних вчених розвинуто класичні підходи до трактування конкурентоспроможності. Так, Р. Августин та І. Деміків тлумачать конкурентоспроможність як здатність підприємства функціонувати на обраному ринку, адаптуватися до змінних умов, створювати та підсилювати конкурентні переваги та випереджати конкурентів, при швидких змінах нестабільного макросередовища [1]. І. Должанський і Т. Загорна визначають конкурентоспроможність як уміння підприємства виробляти та збувати продукцію в короткий час, у визначеній кількості, за умови високого технологічного рівня її продукування і обслуговування, а також як здатність ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами [29]. В свою чергу, О. Мірошниченко робить наголос на реальній й потенційній спроможності організації конкурувати на визначеному ринку у певний проміжок часу на базі пристосування до впливу зовнішніх факторів, пропонуючи конкурентоспроможні товари, здійснюючи ефективне управління ресурсами, впроваджуючи інновації, із забезпеченням стійкості [76]. Згідно з точкою зору А. Павленка та А. Войчака, конкурентоспроможність слід трактувати як властивість об’єкту, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об’єктами, що діють на визначеному ринку [85]. В. Павлова визначає конкурентоспроможність підприємства як його спроможність зберігати конкурентні позиції на ринку або змінювати їх в процесі адаптації до мінливого

конкурентного середовища функціонування [86]. З. Шершньова веде мову про здатність фірми по відношенню до конкурентів накопичувати й ефективно використовувати свій виробничий потенціал та його окремі складові – менеджмент, технології, ресурси, кваліфікацію персоналу, що в свою чергу виражається в якості продукції, прибутковості, продуктивності виробництва [126].

Узагальнене визначення, запропоноване І. Тараненко, представляє конкурентоспроможність економічного суб'єкта як інтегральну властивість, яка полягає у порівняльній здатності до виконання визначеного функціонального (суспільно-економічного) призначення і досягнення встановлених цілей відносно подібних за призначенням, цілями, типовими та характерними ознаками економічних суб'єктів; виявляється в змагальній взаємодії з ними; забезпечується через створення, збереження і посилення часткових властивостей – конкурентних переваг; змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів; піддається оцінці через міру забезпечення системного ефекту (бажаного результату) порівняно з конкурентами [108; 109]. Наведене визначення може бути конкретизовано стосовно різних об'єктів дослідження: підприємства, регіону, країни тощо.

Таким чином з'ясовано, що підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства еволюціонують залежно від наголосу на різних аспектах:

- маркетингова орієнтація важлива для клієнтозалежних сфер діяльності;
- ресурсний підхід підкреслює значення внутрішніх компетенцій;
- інноваційний аспект є ключовим для технологічних галузей;
- системний підхід дозволяє інтегрувати внутрішні та зовнішні фактори;
- глобалізація стає важливою для транснаціональних компаній;
- сталий розвиток забезпечує довгострокову стійкість бізнесу.

Звідси можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства – це багатогранне поняття, особливості трактування якого залежать від сфери, масштабу діяльності та умов ринку.

За результатами проведеного аналізу нами використано інтегрований підхід, який поєднує ключові елементи ресурсного, маркетингового та системного підходів, на базі якого запропоновано комплексне визначення конкурентоспроможності. Такий підхід враховує сучасні виклики і має наступний вигляд: *конкурентоспроможність підприємства – це його спроможність до швидкого пристосування і розвитку напрямів діяльності за векторами: ресурси та компетенції; адаптивність; формування стійких конкурентних переваг; рівень задоволення потреб споживачів*; *відповідність вимогам сталого розвитку,* що визначається порівняно з конкурентами, і забезпечує підприємству стабільну ринкову позицію та довгострокову економічну ефективність у динамічному конкурентному середовищі.

Запропоноване визначення має такі основні аспекти:

1. Ресурси та компетентності:

- враховуються всі види ресурсів підприємства (фінансові, матеріальні, людські, інтелектуальні);

- компетентності – це здатність підприємства трансформувати ресурси в унікальні конкурентні переваги.

2. Адаптивність:

- уміння підприємства швидко реагувати на зміни ринку, технологічні та економічні виклики;

- здатність до інновацій, впровадження нових бізнес-моделей і продуктів.

3. Стійкі конкурентні переваги:

- довгострокові переваги, які важко скопіювати конкурентам (наприклад, унікальні технології, бренди, патенти).

4. Задоволення потреб споживачів:

- орієнтація на споживачів через якість продукції, відповідність очікуванням та цінову політику.

5. Сталий розвиток:

- врахування екологічних, соціальних та економічних аспектів, що стають дедалі важливішими у конкурентній боротьбі.

Запропонований підхід має низку переваг. По-перше, комплексність: визначення охоплює всі ключові аспекти конкурентоспроможності: від внутрішніх ресурсів до зовнішніх ринкових умов. По-друге, динамічність: адаптація до сучасних викликів, таких як цифровізація, глобалізація та вимоги сталого розвитку. По-третє, практична орієнтованість: враховує реальні чинники, які впливають на успішність підприємств у сучасних умовах.

Наведене вище стає підгрунтям формування стратегії розвитку підприємства, яка не лише відповідає викликам сучасності, а й створює основи для довгострокового успіху.

В табл. 1.2 систематизовано ключові критерії, які визначають конкурентоспроможність крізь призму результативності бізнес-діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Основні критерії результативності бізнес-діяльності підприємства

Найменування критерію	Опис	Аналіз
1. Частка ринку	Частка ринку вимірює відсоток продажів компанії від загального обсягу продажів у певній галузі.	Велика частка ринку зазвичай вказує на сильну конкурентну позицію. Проте, необхідно також враховувати рентабельність цих продажів та стабільність частки ринку протягом часу.
2. Фінансові показники	Включає показники, такі як рентабельність активів, рентабельність капіталу, прибутковість.	Високі показники рентабельності можуть свідчити про ефективне використання ресурсів. Важливо також аналізувати тренди цих показників та порівнювати їх з показниками конкурентів.
3. Інноваційна активність	Включає кількість патентів, витрати на дослідження та розробку, запуск нових продуктів.	Інноваційна активність є важливим драйвером довгострокової конкурентоспроможності, особливо в технологічних і високотехнологічних галузях.
4. Якість продукції та послуг	Оцінка якості продукції та послуг, заснована на відгуках споживачів, рейтингах якості, нагородах.	Висока якість продукції сприяє посиленню лояльності споживачів та встановленню вищих цін. Важливу роль відіграє співвідношення ціни та якості.
5. Клієнтська лояльність	Визначається через індекси задоволеності клієнтів, частоту повторних покупок, репутацію бренду.	Висока лояльність клієнтів може забезпечити стабільний потік доходів та меншу чутливість до цінової конкуренції.
6. Ефективність внутрішніх процесів	*Включає аналіз операційної ефективності, такий як час виконання замовлень, оптимізація ланцюгів постачання, продуктивність праці.*	*Висока ефективність внутрішніх процесів може скоротити витрати та підвищити загальну продуктивність, що є позитивним для рівня конкурентоспроможності, особливо у галузях з інтенсивною конкуренцією.*
7. Стійкість та екологічна відповідальність	Оцінка екологічної стійкості, зобов'язань щодо зменшення впливу на довкілля, корпоративної соціальної відповідальності.	Усвідомлення споживачами значущості сталого розвитку робить цей аспект все більш важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Продовження табл. 1.2

Найменування критерію	Опис	Аналіз
8. Глобальна присутність та розширення ринків	Включає географічне поширення, присутність у ключових міжнародних ринках, здатність адаптуватися до місцевих ринкових умов.	Глобальна присутність може забезпечити доступ до нових ринків та диверсифікацію доходів, але вимагає здатності до культурної адаптації та управління міжнародними операціями.
9. Технологічна зрілість	Рівень впровадження сучасних технологій, цифровізації бізнес-процесів, інвестиції у технологічний розвиток.	Технологічна зрілість може сприяти підвищенню ефективності, зниженню витрат та наданню інноваційних продуктів та послуг.
10. Задоволення та відданість клієнтів	Включає аналіз рівня задоволення клієнтів, ступеня їх відданості та повторних покупок.	Високий рівень задоволення та відданості клієнтів може свідчити про ефективність маркетингових стратегій та якість продукції. Це також може забезпечити стабільний потік доходів та знизити витрати на приваблення нових клієнтів.
11. Сила бренду	Відображає ринкову силу та впізнаваність бренду, вплив на споживачів, репутацію компанії.	Сильний бренд може підвищити лояльність клієнтів, дозволяючи компанії встановлювати вищі ціни та ефективніше конкурувати на ринку.
12. Стратегічні альянси та партнерства	Включає аналіз співпраці з іншими компаніями, участь у стратегічних альянсах, партнерствах.	Ефективні партнерства можуть розширити ринкові можливості, забезпечити доступ до нових ресурсів та технологій.

Джерело: сформовано автором за [126; 11; 84; 67; 68; 105]

Проведене узагальнення дозволяє виявити взаємозв'язки між внутрішніми процесами, ринковими факторами та стратегіями управління.

Частка ринку є важливим індикатором конкурентної позиції компанії, який демонструє її здатність залучати клієнтів порівняно з конкурентами. Стабільність частки ринку є важливим фактором для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Водночас, велика частка ринку хоча й свідчить про домінування компанії в галузі, але не завжди гарантує їй високу рентабельність.

Фінансові показники, такі як рентабельність активів і капіталу, є основними індикаторами ефективності використання ресурсів. Позитивна динаміка фінансових показників свідчить про стійке зростання та конкурентоспроможність, а порівняння з конкурентами дозволяє оцінити ефективність бізнес-моделі.

Інновації сприяють створенню нових продуктів, підвищенню ефективності та довгостроковій конкурентоспроможності. Компанії – інноваційні лідери у формують нові ринки та створюють «блакитні океани», де практично відсутня

конкуренція. Інноваційна активність критично важлива для високотехнологічних галузей з відносно коротким життєвим циклом продуктів.

Якість є основним критерієм формування лояльності клієнтів і створення додаткової цінності. Стабільно висока якість продукції сприяє довгостроковій репутації компанії, дозволяє їй встановлювати вищі ціни та утримувати конкурентні позиції. Співвідношення ціни та якості є вирішальним для споживачів середнього сегмента.

Лояльність клієнтів визначається їх повторними покупками, рекомендаціями та довірою до бренду. Компанії з високим рівнем лояльності можуть ефективно конкурувати, знижуючи чутливість до ціни. Лояльність сприяє стабільності доходів і дозволяє скоротити витрати на залучення нових клієнтів.

Ефективність внутрішніх процесів визначає здатність компанії мінімізувати витрати, підвищуючи продуктивність. Оптимізація ланцюгів постачання дозволяє знижувати операційні витрати та прискорювати виконання замовлень. Висока операційна ефективність є вирішальним фактором для галузей із високою конкуренцією та низькою маржинальністю.

Фокус на сталому розвитку стає стратегічною перевагою для компаній, що прагнуть залучити екологічно свідомих споживачів, підвищує їхню репутацію та залучає екологічно свідомих клієнтів. Екологічна відповідальність може слугувати маркетинговим інструментом для зміцнення бренду.

Глобальна експансія дозволяє компаніям знижувати залежність від локальних ринків, диверсифікувати та стабілізувати доходи під час економічної кризи. Водночас глобальна експансія потребує адаптації до культурних особливостей та регулювання.

Рівень впровадження сучасних технологій є критичним для забезпечення ефективності бізнес-процесів і інновацій. Наприклад, використання штучного інтелекту для аналізу даних дозволяє персоналізувати контент і утримувати клієнтів. Цифровізація бізнес-процесів сприяє скороченню витрат і підвищенню конкурентоспроможності.

Високий рівень задоволення клієнтів вказує на ефективність маркетингових стратегій та якість продуктів. Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів сприяє повторним покупкам і знижує витрати на маркетинг.

Сильний бренд є стратегічним активом, який сприяє підвищенню впізнаваності та лояльності клієнтів. Використання такого інструменту, як емоційний маркетинг для підвищення сили бренду, дозволяє встановлювати вищі ціни та зберігати конкурентну перевагу.

Утворення стратегічних альянсів і партнерств дозволяє компаніям отримувати доступ до нових ринків, технологій і ресурсів, обмінюватися технологіями та розширювати асортимент продукції.

Виходячи з табл. 1.2 констатуємо, що конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів. Зовнішні фактори (частка ринку, глобальна присутність) визначають ринкову позицію підприємства. Внутрішні фактори (ефективність процесів, технологічна зрілість) забезпечують стабільність та продуктивність. Стратегічні підходи (управління брендом, альянси) формують довгострокові конкурентні переваги. Інтеграція цих критеріїв у систему управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічного ринкового середовища, посилювати свої конкурентні переваги та залежно від поставлених цілей підтримувати або покращувати конкурентну позицію на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно конкурувати на ринку завдяки використанню ресурсів, компетенцій і стратегій. Вона формується двома структурними елементами [30]: потенційною та фактичною конкурентоспроможністю, які у взаємодії призводять до створення конкурентної переваги та складають основу управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.1).

Потенційна конкурентоспроможність відображає внутрішні можливості підприємства, його ресурси, компетентності та резерви, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

Рис. 1.1. Модель формування та використання конкурентних переваг як основа системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором

Вона є основою для формування конкурентної переваги [31] і характеризується наявністю ресурсів (матеріальних, нематеріальних, фінансових, людських), організаційного (технології, інфраструктура, система управління) та інноваційного потенціалів (здатність до впровадження нових продуктів, процесів чи ідей). Наприклад, компанія має нові технології та кваліфікований персонал, але ці ресурси ще не реалізовані у конкретні результати.

В свою чергу, фактична конкурентоспроможність – це реалізований потенціал підприємства, що відображається в його ринковій позиції, фінансових результатах, прибутковості та задоволенні споживачів [20]. До ключових характеристик відносяться: частка ринку та обсяги продажів; фінансова стійкість (прибутковість, рентабельність); лояльність клієнтів та брендова впізнаваність.

Конкурентна перевага – це унікальна цінність, яку підприємство пропонує споживачам, завдяки чому перевершує конкурентів. Її формування можливе через

ефективне використання потенційної конкурентоспроможності для досягнення фактичної конкурентоспроможності [131]. Схема взаємозв'язку між потенційною, фактичною конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами в системі управління конкурентоспроможністю підприємства наведена на рис. 1.2.

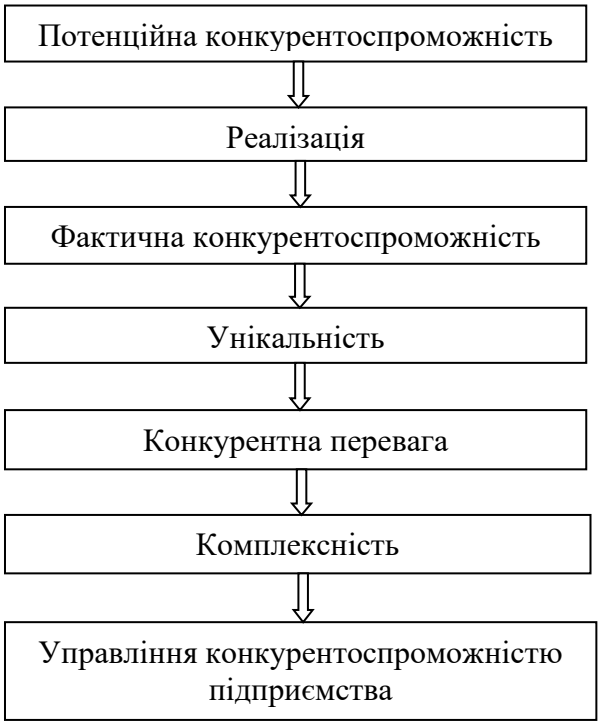


Рис. 1.2. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором

При цьому виникають наступні взаємозв'язки:

1. Потенційна конкурентоспроможність створює базу для розвитку:
   – інвестиції у нові технології → інноваційні продукти;
   – розвиток людських ресурсів → підвищення ефективності виробництва.
2. Фактична конкурентоспроможність демонструє результат реалізації цього потенціалу:
   – впровадження інновацій → зростання частки ринку;
   – оптимізація витрат → підвищення прибутковості.
3. Конкурентна перевага формується як результат узгоджених дій:
   – унікальна пропозиція (продукт чи послуга);

– стійка ринкова позиція завдяки використанню ресурсів [126].

Потенційна конкурентоспроможність без належної реалізації не створює конкурентної переваги. Водночас, фактична конкурентоспроможність без інноваційного розвитку потенціалу може бути короткочасною.

Порівняльні характеристики потенційної та фактичної конкурентоспроможності представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристики потенційної та фактичної конкурентоспроможності

Критерії	Потенційна конкурентоспроможність	Фактична конкурентоспроможність
Сутність	Внутрішні можливості та резерви.	Реалізовані можливості та результати.
Фокус	Стратегічний розвиток.	Поточний ринковий стан.
Інструменти	Інновації, інвестиції, розвиток ресурсів.	Маркетинг, операційна ефективність.
Результат	База для майбутнього зростання.	Конкретні показники успіху.

Джерело: складено автором

Взаємозв'язок між потенційною та фактичною конкурентоспроможністю є ключовим для створення стійкої конкурентної переваги в процесі управління конкурентоспроможністю. Потенційна конкурентоспроможність формує базу для розвитку та включає внутрішні ресурси й можливості підприємства. Фактична конкурентоспроможність демонструє реалізацію потенціалу у конкретних результатах. Конкурентна перевага виникає на перетині цих двох категорій як результат ефективного управління ресурсами, інновацій та стратегії, та стає «наріжним каменем» системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

У динамічному ринковому середовищі підприємства повинні забезпечувати баланс між розвитком потенціалу та його ефективною реалізацією, щоб підтримувати свою довгострокову конкурентоспроможність.

Імплементація запропонованого підходу до системи управління конкурентоспроможністю підприємства дає змогу керівникам і власникам бізнесу не лише оцінювати поточний стан фірми на ринку, але й цілеспрямовано розвивати її потенціал з урахуванням сучасних викликів і тенденцій,

синхронізуючи економічні, соціальні та екологічні пріоритети в сучасному нестабільному високо конкурентному середовищі.

Еволюція концепції конкурентоспроможності підприємства демонструє поєднання фокусування на зовнішніх ринкових чинниках з розумінням важливості внутрішніх ресурсів і компетенцій, здатності до швидких перетворень та інновацій. Сучасні тенденції забезпечення та управління конкурентоспроможністю пов'язані з упровадженням цифрових технологій, управлінням знаннями, формуванням динамічних здібностей та інтеграцією принципів сталого розвитку. Успішність підприємства у довгостроковій перспективі визначатиметься його здатністю ефективно поєднувати адаптаційну гнучкість з інноваціями, екологічною та соціальною відповідальністю.

1.2. Методичні підходи до імплементації системи управління конкурентоспроможністю в діяльність підприємств

Управління конкурентоспроможністю є стратегічним процесом, спрямованим на створення, підтримку та посилення конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Воно охоплює аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку стратегій, впровадження інновацій, використання цифрових технологій і принципів сталого розвитку для забезпечення ринкового лідерства [95].

Різні автори пропонують власні визначення управління конкурентоспроможністю, відображаючи економічні, ресурсні, системні, клієнтоорієнтовані чи екологічні аспекти [121].

Так, М. Портер під управлінням конкурентоспроможністю розуміє процес вибору та реалізації конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування), які забезпечують підприємству переваги над конкурентами шляхом створення унікальної цінності для клієнтів і ефективного позиціонування на ринку [96]. Він робить фокус на економічних показниках

(частка ринку, рентабельність) та аналізі конкурентного середовища (модель п’яти сил конкуренції).

Дж. Барні вважає, що управління конкурентоспроможністю полягає в ідентифікації, розвитку та захисті унікальних ресурсів і компетенцій підприємства, які є цінними, рідкісними, важко імітуємими та організаційно підтримуваними (модель VRIO), для забезпечення стійких конкурентних переваг [144]. Акцент при цьому робиться на внутрішніх ресурсах (технології, бренд, персонал) і їх ролі в створенні довгострокових переваг.

І. Ансофф підкреслює, що управління конкурентоспроможністю – це системний процес стратегічного менеджменту, який передбачає аналіз зовнішнього середовища, формулювання стратегічних цілей, координацію ресурсів і контроль для забезпечення адаптації підприємства до ринкових змін і досягнення конкурентних переваг [138]. Він наголошує на взаємозв’язку між стратегічним плануванням, організаційною структурою та адаптивністю.

На думку Ф. Котлера, управління конкурентоспроможністю – це процес створення цінності для клієнтів через маркетингові стратегії, персоналізацію пропозицій і управління взаємовідносинами, що дозволяє підприємству випереджати конкурентів у задоволенні потреб споживачів [64]. При цьому він виділяє клієнтоорієнтованість, використання CRM-систем і маркетингових інструментів для підвищення лояльності.

Дж. Елкінгтон вважає, що управління конкурентоспроможністю – це інтеграція екологічних, соціальних і управлінських ESG принципів у стратегії підприємства для створення цінності для всіх стейкхолдерів, зміцнення репутації та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [167]. Фокус робиться на сталому розвитку, балансі між економічними, соціальними та екологічними цілями.

Український вчений В. Пономаренко вважає, що управління конкурентоспроможністю – це стратегічний процес, який включає аналіз ринкового середовища, розробку конкурентних стратегій, впровадження інновацій і контроль результатів для забезпечення лідерства підприємства на

ринку [95]. Акцент робиться на стратегічному плануванні та інноваціях як ключових чинниках конкурентоспроможності.

Науковці В. Балдинюк [8], Л. Вербівська [16], О. Лук'янчук [74], Т. Мішустіна [77; 78], В. Павлова і Р. Губарєв [87], С. Сусліков і М. Клименко [107], С. Хамініч [118], С. Яременко [132; 133] розглядають управління конкурентоспроможністю в контексті системного підходу.

Названі дослідники в своїх роботах детально обгрунтували теоретичні та практичні аспекти системи управління конкурентоспроможністю підприємства, визначили її складові, інструментарій та роль в системі стратегічного менеджменту.

Усі розглянуті автори розуміють управління конкурентоспроможністю як стратегічний процес, спрямований на створення конкурентних переваг, визнають важливість аналізу (внутрішнього чи зовнішнього) для оцінки ринкової позиції та підкреслюють необхідність адаптації до ринкових умов для забезпечення довгострокового успіху [231].

Порівняльний аналіз окремих визначень представлений у табл. 1.4. Сучасні дослідження інтегрують цифрові технології (Big Data, AI) і ESG-практики. Н. Касьянова і О. Загоруйко підкреслюють цифровий маркетинг [41], що доповнює Ф. Котлера, тоді як ESG-вимоги підсилюють актуальність Дж. Елкінгтона [167], а доробок І. Ансоффа є класичним в контексті системного підходу [138].

На основі проведеного дослідження можна запропонувати таке авторське визначення: *управління конкурентоспроможністю – це стратегічний системний процес, який інтегрує аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку конкурентних стратегій, впровадження цифрових технологій, інновацій і принципів сталого розвитку (ESG) для створення стійких конкурентних переваг, забезпечення клієнтоорієнтованості та довгострокового лідерства підприємства на ринку з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів.*

Таблиця 1.4

Порівняння визначень управління конкурентоспроможністю

Автор	Основний фокус	Ключові елементи	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
М. Портер	Економічні стратегії	Лідерство за витратами, диференціація, фокусування	Чітка методологія, ринковий фокус	Ігнорування ESG і соціальних аспектів	Ритейл, FMCG (Walmart)
Дж. Барні	Внутрішні ресурси	Модель VRIO, унікальні компетенції	Довгострокові переваги	Недооцінка зовнішнього середовища	Технології (Apple, Tesla)
І. Ансофф	Системне планування	Аналіз, цілі, координація, контроль	Адаптивність, комплексність	Високі управлінські ресурси	Складні організації (General Electric)
Ф. Котлер	Клієнтоорієнтованість	Маркетинг, CRM, лояльність	Підвищення лояльності клієнтів	Обмеження маркетингом	Сервіси (Starbucks)
Дж. Елкінгтон	Сталий розвиток	ESG, стейкхолдери	Репутація, етичність	Високі витрати, складність оцінки	Етичний бізнес (Unilever)
В. Пономаренко	Інновації	Стратегії, інновації, контроль	Універсальність, фокус на інноваціях	Недостатня увага до цифрових технологій	Інноваційні підприємства

Джерело: складено на основі [95; 96; 144; 138; 64; 167]

Обґрунтування запропонованого автором визначення управління конкурентоспроможністю будується на:

- системності: відображає підхід І. Ансоффа, наголошуючи на координації аналізу, планування, реалізації та контролю;

- комплексності: поєднує економічні (М. Портер), ресурсні (Дж. Барні), клієнтоорієнтовані (Ф. Котлер), сталі (Дж. Елкінгтон) і інноваційні (А. Пономаренко) аспекти;

- сучасності: включає цифрові технології (AI, CRM) і ESG-практики, що відповідає трендам 2020-х років;

- стейкхолдери: підкреслює баланс інтересів клієнтів, інвесторів, суспільства та довкілля;

- гнучкості: адаптивне до різних галузей і розмірів підприємств.

Огляд підходів і трактувань управління конкурентоспроможністю показав їх еволюцію від економічного фокусу (М. Портер) до комплексного підходу, який включає ресурси (Дж. Барні), системність та адаптивність (І. Ансофф), клієнтоорієнтованість (Ф. Котлер), сталість (Дж. Елкінгтон) і інновації (В. Пономаренко). Власне визначення автора враховує сучасні тренди

(цифровізація, ESG) і пропонує гібридний підхід. Для подальших досліджень актуальними є імплементація в практику гібридних моделей і оцінка їх ефективності в умовах швидких ринкових змін [228].

Ефективність управління конкурентоспроможністю залежить від комбінації факторів, які впливають на здатність підприємства досягати економічних, соціальних і стратегічних цілей. Ці фактори є багатогранними і можуть варіюватися залежно від галузі, ринкових умов і внутрішніх особливостей підприємства.

Фактори конкурентоспроможності – це сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, які визначають здатність підприємства конкурувати на ринку. Їх глибоке розуміння дозволяє більш чітко усвідомити джерела та інструменти формування і посилення конкурентних переваг, та відповідно – розробляти ефективні стратегії управління конкурентоспроможністю. У сучасних умовах, визначених цифровізацією, глобалізацією та пріоритетами сталого розвитку, класифікація факторів конкурентоспроможності допомагає підприємствам імплементувати їх в систему управління та краще адаптуватися до нових викликів [138].

Систематизація факторів конкурентоспроможності підприємства дає змогу глибше усвідомити механізми формування його ринкових переваг і визначити напрями управлінського впливу. Фактори конкурентоспроможності класифікують за різними критеріями – джерелом походження, рівнем впливу, характером дії тощо. Найбільш поширеною є класифікація за джерелом походження, яка передбачає поділ на внутрішні, зовнішні та комбіновані фактори. Внутрішні фактори безпосередньо пов’язані з діяльністю самого підприємства, його ресурсним потенціалом, компетенціями, структурою управління та організаційними процесами. Вони є контрольованими, оскільки підприємство може впливати на їх розвиток і ефективність [144].

До внутрішніх належать ресурсні, організаційні, інноваційні та маркетингові фактори. Ресурсні фактори охоплюють фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси. Наявність достатніх фінансових ресурсів забезпечує стійкість підприємства до коливань ринку, доступ до інвестицій та

модернізації виробництва, тоді як висококваліфікований персонал сприяє розробці інноваційних продуктів, що підвищує його конкурентоспроможність [156]. Організаційні фактори відображають ефективність системи управління, якість бізнес-процесів і корпоративну культуру. Впровадження сучасних управлінських методик, таких як Lean або Kaizen, дозволяє оптимізувати виробничі процеси, скоротити витрати та підвищити ефективність діяльності [138]. Інноваційні фактори охоплюють рівень досліджень і розробок (R&D), швидкість впровадження нових технологій (AI, IoT), а також унікальність продуктів чи послуг [228]. Важливу роль відіграють маркетингові фактори – сила бренду, ефективність комунікацій, репутація підприємства та якість стратегій позиціонування. Сильний бренд дає можливість формувати преміальну цінову політику, зберігаючи лояльність споживачів і високий рівень конкурентоспроможності [64].

Зовнішні фактори, навпаки, формуються під впливом макросередовища – ринкового, економічного, соціального, політичного та технологічного контекстів. Вони менш контрольовані, однак суттєво визначають межі та можливості розвитку підприємства [176]. Економічні фактори включають рівень інфляції, валютні коливання, купівельну спроможність населення й економічну стабільність у країні. Сприятливе макроекономічне середовище підтримує розвиток бізнесу, тоді як нестабільність створює ризики, знижуючи інвестиційну привабливість. Технологічні фактори охоплюють доступ до цифрової інфраструктури, стандарти галузі та появу інноваційних технологій, наприклад, розвиток 5G-технологій, що відкриває нові можливості для телекомунікаційних компаній [41]. Соціально-культурні фактори визначають поведінку споживачів і відображають їхні цінності, демографічні зрушення та суспільні тренди. Зокрема, зростання попиту на екологічні товари сприяє конкурентоспроможності підприємств, які впроваджують принципи сталого розвитку [167]. Політико-правові фактори охоплюють державну політику, регулювання, податкові умови та міжнародні торговельні угоди. Наприклад, жорсткі екологічні стандарти в ЄС

стимулюють підприємства інвестувати у «зелені» технології, аби зберігати ринкові позиції [176].

Окрему групу становлять комбіновані фактори, що формуються на перетині внутрішніх і зовнішніх умов. Вони відображають взаємодію підприємства з його ринковим середовищем і визначають здатність адаптуватися до змін. До таких факторів належать партнерські відносини, репутація на ринку та адаптивність до змін. Партнерства з постачальниками, дистриб'юторами або стартапами дають змогу оптимізувати витрати, підвищити швидкість інновацій і забезпечити доступ до нових ринків [95]. Репутація підприємства, що формується як результат внутрішньої якості продуктів та зовнішнього сприйняття споживачами, є важливим стратегічним активом. Так, позитивна репутація Unilever, підкріплена ESG-практиками, забезпечує високий рівень довіри з боку споживачів і партнерів [167]. Висока адаптивність до змін дозволяє швидко реагувати на нові ринкові тенденції завдяки гнучкій цифровій інфраструктурі [41].

Таким чином, внутрішні фактори створюють базу для формування унікальних конкурентних переваг, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства. Водночас зовнішні фактори визначають межі його можливостей, впливаючи на динаміку попиту, технологічні стандарти й регуляторні умови. Комбіновані фактори виступають своєрідним «мостом» між ними, забезпечуючи адаптивність, синергію ресурсів і гнучкість стратегічних рішень. У сучасній цифровій економіці саме комбіновані фактори набувають особливої значущості, адже підприємства дедалі частіше функціонують у складних екосистемах, де внутрішні можливості та зовнішні виклики взаємопов'язані. Узагальнений вплив зазначених факторів на конкурентоспроможність підприємства наведено у табл. 1.5.

Поділ факторів конкурентоспроможності на внутрішні, зовнішні та комбіновані дозволяє систематизувати джерела конкурентних переваг. Внутрішні фактори, такі як ресурси, інновації та маркетинг, є основою для створення унікальності продукту підприємства. Зовнішні фактори, включаючи економічні, технологічні, соціальні та політико-правові умови, створюють контекст, у якому діє підприємство.

Таблиця 1.5

Вплив факторів на конкурентоспроможність

Категорія	Фактори	Вплив на конкурентоспроможність
Внутрішні	Інноваційні технології	Створення унікальних продуктів
	Сильний бренд	Підвищення лояльності клієнтів
Зовнішні	Технологічні тренди	Відкриття нових ринкових ніш
	Екологічні норми	Стимулювання зелених інновацій
Комбіновані	Партнерські відносини	Оптимізація витрат і підвищення гнучкості
	Репутація	Зростання довіри та ринкової частки

Джерело: [167; 41]

Комбіновані фактори, такі як партнерства та репутація, забезпечують синергію між внутрішніми можливостями та зовнішніми умовами.

У сучасних умовах цифрової економіки та сталого розвитку підприємствам необхідно враховувати всі категорії факторів. Так, інтеграція зелених технологій (внутрішній фактор) у відповідь на екологічні норми (зовнішній фактор) через партнерства з постачальниками (комбінований фактор) може значно підвищити конкурентоспроможність.

У сучасних умовах глобалізації та швидкої цифровізації економіки забезпечення конкурентоспроможності підприємств є однією з ключових умов їхнього сталого розвитку. Зростання конкуренції на ринках, мінливість споживчих уподобань та технологічні трансформації вимагають від підприємств розробки ефективних систем управління конкурентоспроможністю. Управління конкурентоспроможністю передбачає розробку та впровадження стратегій, які дозволяють підприємству створювати й утримувати конкурентні переваги. Науковці та практики пропонують різні концепції управління конкурентоспроможністю, кожна з яких акцентує увагу на певних аспектах діяльності підприємства – від стратегічного позиціонування до інноваційних технологій.

Аналіз основних концепцій управління конкурентоспроможністю, зокрема стратегічної, ресурсної, маркетингової, інноваційної та стейкхолдерської, а також

порівняння їх за ключовими критеріями, такими як фокус, інструменти, переваги та обмеження дозволяє визначити, які підходи є найбільш ефективними в сучасних умовах цифрової економіки та мінливого ринкового середовища [95].

Стратегічна концепція управління конкурентоспроможністю базується на ідеях М. Портера, який наголошував на важливості стратегічного позиціонування підприємства на ринку. Згідно з цією концепцією, конкурентоспроможність досягається шляхом вибору однієї з трьох стратегій: лідерство за витратами, диференціація або фокусування [96].

Основні інструменти стратегічної концепції включають аналіз п’яти конкурентних сил Портера, SWOT-аналіз і розробку довгострокових стратегій. Наприклад, підприємство може знизити витрати за рахунок оптимізації виробничих процесів або диференціювати продукцію, створюючи унікальну цінність для споживачів. Ця концепція широко застосовується в традиційних галузях, таких як промислове виробництво, де стабільність ринкових умов дозволяє планувати на довгострокову перспективу [138].

Ресурсна концепція (Resource-Based View, RBV) акцентує увагу на внутрішніх ресурсах і компетенціях підприємства як основному джерелі конкурентних переваг. Згідно з моделлю VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization), конкурентоспроможність залежить від наявності цінних, рідкісних, важко імітуємих ресурсів, які ефективно організовані [144].

Інструменти цієї концепції включають аудит ресурсів, оцінку ключових компетенцій і розвиток унікальних здібностей (наприклад, технологічні ноу-хау чи сильна корпоративна культура). Ресурсна концепція є ефективною для підприємств, які мають унікальні активи, такі як патенти чи висококваліфікований персонал. Однак вона менш застосовна в динамічних ринкових умовах, де зовнішні фактори відіграють значну роль [138].

Маркетингова концепція фокусується на створенні цінності для споживачів через глибоке розуміння їхніх потреб і вподобань. Ф. Котлер підкреслює, що конкурентоспроможність досягається завдяки ефективному позиціонуванню бренду, сегментації ринку та розробці маркетингових стратегій [64]. Інструменти

включають маркетингові дослідження, CRM-системи, аналіз споживчої поведінки та digital-маркетинг. Ця концепція є особливо актуальною в умовах цифрової економіки, де підприємства можуть використовувати Big Data для персоналізації пропозицій. Проте її ефективність залежить від якості маркетингових даних і здатності підприємства адаптуватися до швидких змін у споживчих трендах [41].

Інноваційна концепція розглядає інновації як ключовий драйвер конкурентоспроможності. Й. Шумпетер наголошував, що впровадження нових продуктів, технологій чи бізнес-моделей дозволяє підприємствам створювати нові ринки та випереджати конкурентів [228]. Інструменти включають R&D (дослідження та розробки), впровадження цифрових технологій (AI, IoT), а також співпрацю зі стартапами та інноваційними екосистемами. Ця концепція є критично важливою для високотехнологічних галузей, таких як IT чи фармацевтика. Однак вона потребує значних інвестицій і пов'язана з високими ризиками [156].

Стейкхолдерська концепція акцентує увагу на балансі інтересів усіх зацікавлених сторін – акціонерів, працівників, клієнтів, постачальників і суспільства. Згідно з Р. Фріменом, конкурентоспроможність досягається через створення цінності для всіх стейкхолдерів, що сприяє сталому розвитку підприємства [176]. Інструменти включають ESG-практики (Environmental, Social, Governance), програми корпоративної соціальної відповідальності та діалог із зацікавленими сторонами. Ця концепція набирає популярності в умовах зростання уваги до сталого розвитку, але її впровадження може бути ускладненим через конфлікти інтересів між стейкхолдерами [167].

Системна концепція І. Ансоффа базується на ідеї, що конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства прогнозувати зміни, адаптувати стратегії та оптимізувати внутрішні процеси. Системний підхід І. Ансоффа є універсальним, застосовним до складних організацій, і залишається актуальним у сучасних умовах завдяки інтеграції з цифровими технологіями та ESG-практиками [138]. Його інструменти (матриця Ансоффа, сценарне

планування, система ключових показників ефективності, аналіз зовнішнього середовища) забезпечують комплексний підхід, який інтегрується з ГМК, включаючи економічні (Портер), ресурсні (Барні), клієнтоорієнтовані (Котлер), сталі (Елкінгтон) та інноваційні (Пономаренко) аспекти [96; 144; 64; 167; 95]. Переваги концепції – універсальність, адаптивність і сумісність із цифровими технологіями – роблять її ефективною для великих організацій і динамічних ринків. Однак обмеження, такі як ресурсомісткість і недостатня увага до клієнтів та ESG, потребують доповнення іншими підходами.

Для порівняння концепцій використаємо наступні критерії (табл. 1.6):

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз концепцій управління конкурентоспроможністю

Концепція	Фокус	Інструменти	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
Стратегічна	Позиціонування на ринку	SWOT, п’ять сил Портера, стратегії	Чітка структура, довгостроковий ефект	Низька гнучкість у динамічних умовах	Традиційні галузі (виробництво)
Ресурсна	Внутрішні ресурси та компетенції	VRIO, аудит ресурсів	Фокус на унікальності	Ігнорування зовнішніх факторів	Технологічні компанії, стабільні ринки
Маркетингова	Споживачі та бренд	CRM, digital-маркетинг, дослідження	Гнучкість, клієнтоорієнтованість	Залежність від якості даних	Роздрібна торгівля, послуги
Інноваційна	Інновації та технології	R&D, цифрові технології	Випередження конкурентів	Високі витрати, ризики	Високотехнологічні галузі (IT, фарма)
Стейкхолдерська	Баланс інтересів стейкхолдерів	ESG, КСВ, діалог зі стейкхолдерами	Сталий розвиток, репутація	Складність балансування інтересів	Великі корпорації, соціально орієнтовані компанії
Системна	Адаптивність до змін	Матриця Ансоффа, сценарне планування, KPI	Комплексність, адаптивність, універсальність, стратегічна орієнтація	Високі вимоги до ресурсів	Галузі з високою конкуренцією, складні організації

Джерело: [96; 144; 64; 228; 167; 138]

- фокус (на чому акцентує концепція);
- інструменти (методи та технології реалізації);
- переваги (сильні сторони концепції);
- обмеження (слабкі сторони або ризики);
- сфера застосування (галузі чи умови, де концепція є ефективною).

Стратегічна концепція є універсальною та підходить для стабільних ринків, але її низька гнучкість обмежує застосування в умовах швидких змін. Зокрема,

традиційні стратегії Портера можуть бути неефективними для стартапів у цифровій економіці [95].

Ресурсна концепція ефективна для компаній із сильними внутрішніми активами, але ігнорування зовнішнього середовища може призвести до втрати ринкових можливостей [138].

Маркетингова концепція є гнучкою та клієнтоорієнтованою, але її успіх залежить від якості маркетингових даних і швидкості реакції на зміни. Компанії, такі як Amazon, успішно використовують цю концепцію завдяки Big Data [41].

Інноваційна концепція дозволяє створювати нові ринки, але потребує значних інвестицій і пов'язана з ризиками [156].

Стейкхолдерська концепція сприяє сталому розвитку, але її впровадження ускладнене через конфлікти інтересів. Великі корпорації успішно інтегрують ESG-практики, але малі підприємства можуть вважати їх занадто витратними [167].

Системна концепція є потужним інструментом управління конкурентоспроможністю, що акцентує на адаптивності, координації та стратегічному плануванні, але вона менш ефективна для МСП через складність і ресурсомісткість, а також у швидкозмінних галузях (стартапи, метавсесвіт), де потрібна більша гнучкість [138].

Огляд і порівняльний аналіз концепцій управління конкурентоспроможністю показав, що кожна з них має унікальні сильні сторони та обмеження. Стратегічна концепція є ефективною для стабільних ринків, ресурсна – для компаній із сильними внутрішніми активами, маркетингова – для клієнтоорієнтованих бізнесів, інноваційна – для високотехнологічних галузей, стейкхолдерська – для компаній, орієнтованих на сталий розвиток, а системна – для галузей з високою конкуренцією.

У сучасних умовах цифрової економіки та глобалізації оптимальним є інтегративний підхід, який поєднує елементи всіх концепцій. Так, підприємство може використовувати стратегічне планування для позиціонування, інновації для створення нових продуктів, маркетингові інструменти для залучення клієнтів і

стейкхолдерський підхід для забезпечення сталого розвитку. Сучасні дослідження спрямовані на розробку гібридних моделей управління конкурентоспроможністю, які враховують специфіку цифрової економіки та глобальні виклики [231].

Сучасні економічні умови, позначені глобалізацією, цифровізацією, мінливістю ринків і зростаючою увагою до сталого розвитку, вимагають від підприємств комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю. Жодна з традиційних концепцій (стратегічна, ресурсна, маркетингова, інноваційна, стейкхолдерська чи системна) не може повною мірою врахувати всі аспекти сучасного бізнес-середовища. Зокрема, стратегічна концепція М. Портера ефективна для стабільних ринків, але менш гнучка в умовах швидких змін [96]. Ресурсна концепція акцентує увагу на внутрішніх активах, але ігнорує зовнішні фактори [144]. Маркетингова концепція є клієнтоорієнтованою, але залежить від якості даних [64]. Інноваційна концепція потребує значних інвестицій, а стейкхолдерська може бути інтегративно складною через конфлікти інтересів [156; 176]. Гібридна модель управління конкурентоспроможністю пропонується як підхід, який поєднує сильні сторони всіх концепцій, мінімізуючи їхні обмеження. Вона враховує необхідність стратегічного планування, використання унікальних ресурсів, клієнтоорієнтованості, системності, інновацій та сталого розвитку, що робить її універсальною для різних типів підприємств і ринкових умов.

Запропонована нами гібридна модель управління конкурентоспроможністю (далі – ГМК) представлена на рис. 1.3. Вона розроблена для візуалізації компонентів моделі, їхніх інструментів, взаємозв’язків і впливу цифрових технологій та ESG-практик. Схема має вигляд кругової діаграми з центральним ядром і шістьма компонентами, які взаємодіють через цифрові технології та стейкхолдерів.

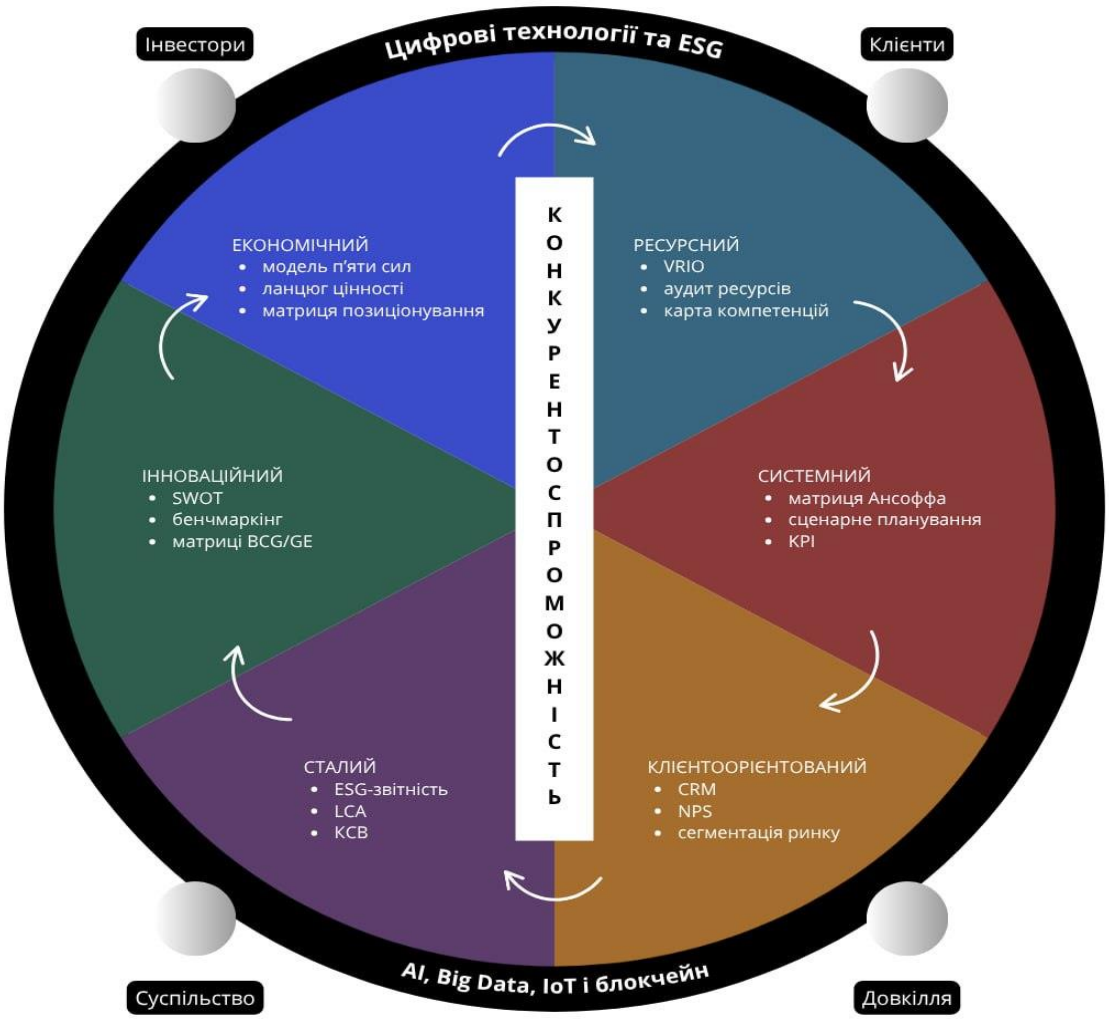


Рис. 1.3. Гібридна модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: удосконалено автором

Кожний компонент ГМК запозичує елементи з відповідної концепції:

1. Економічний компонент (заснований на стратегічній концепції): Визначення конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація чи фокусування) з урахуванням ринкових умов. Використовуються інструменти SWOT-аналізу, PEST-аналізу та моделі п'яти сил Портера для оцінки зовнішнього середовища [96].

2. Ресурсна база (заснована на ресурсній концепції): Аудит і розвиток унікальних ресурсів і компетенцій підприємства (технології, персонал, бренд) за моделлю VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization). Особлива увага приділяється цифровим активам, таким як дані чи програмне забезпечення [144].

3. Системний компонент (заснований на системної концепції): Акцент на комплексному управлінні підприємством як відкритою системою, що взаємодіє з динамічним зовнішнім середовищем для забезпечення конкурентоспроможності [138].

4. Клієнтоорієнтованість (заснована на маркетинговій концепції): Використання маркетингових інструментів (CRM-системи, Big Data, digital-маркетинг) для аналізу потреб споживачів і персоналізації пропозицій. Фокус на створенні цінності для клієнтів через сильний бренд і якісний сервіс [64].

5. Сталий розвиток (заснований на стейкхолдерській концепції): Інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) для балансування інтересів стейкхолдерів (клієнтів, працівників, суспільства). Впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) і зелених технологій [176].

6. Інноваційна складова (заснована на інноваційній концепції): Впровадження інновацій у продукти, процеси чи бізнес-моделі через R&D, співпрацю зі стартапами та використання технологій (AI, IoT). Інновації розглядаються як драйвер створення нових ринків і конкурентних переваг [156].

Кожен компонент взаємодіє з іншими, створюючи синергію. Так, інновації підсилюють клієнтоорієнтованість, а стратегічне позиціонування враховує принципи сталого розвитку.

Реалізація ГМК може бути структурована як циклічний процес, що охоплює чотири послідовні етапи – аналіз і діагностику, планування, реалізацію, контроль і вдосконалення. На етапі аналізу і діагностики проводиться комплексна оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Застосовується SWOT-аналіз для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, доповнений PEST-аналізом, що враховує політичні, економічні, соціальні й технологічні фактори, зокрема волатильність цін на сировину та регуляторні вимоги ЄС щодо маркування й екологічних стандартів. Штучний інтелект обробляє великі обсяги даних (Big Data) з маркетингових досліджень, онлайн-відгуків, транзакцій і соціальних мереж, дозволяючи сегментувати споживачів за смаковими вподобаннями, чутливістю до ціни та екологічними пріоритетами.

Одночасно оцінюються ESG-показники (екологічна стійкість, соціальна відповідальність, корпоративне управління) та рівень залучення стейкхолдерів, що формує основу для маркетингу з провідними гравцями у сфері сталого розвитку [95]. Етап планування спрямований на трансформацію діагностичних висновків у стратегічні ініціативи. Визначається конкурентна стратегія – наприклад, диференціація через інноваційні продукти з низьким глікемічним індексом або функціональними добавками (пребіотики, рослинні протеїни). Розробляється план розвитку ключових ресурсів: модернізація технологічного парку, навчання персоналу роботі з ШІ-системами, диверсифікація постачальників. Маркетингова стратегія акцентує персоналізацію – ШІ генерує рекомендаційні моделі для онлайн-платформ і прогнозує попит на сезонні продукти. Плануються R&D-проекти, зокрема створення рецептур з альтернативними підсолоджувачами, та зелені ініціативи, як-от перехід на відновлювану енергію чи біорозкладну упаковку, з урахуванням практик лідерів ринку [41].

Етап реалізації передбачає операційне втілення стратегій через інтеграцію цифрових технологій. CRM-системи з ШІ-модулями автоматизують взаємодію з клієнтами, прогнозуючи відтік і пропонуючи персональні акції. У виробництві впроваджуються системи комп'ютерного зору для контролю якості, нейронні мережі для оптимізації рецептур і зменшення відходів, а також прогнозний аналітик ланцюга постачань для мінімізації логістичних ризиків. Розвиваються інноваційні продукти, проводяться програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) і діалог зі стейкхолдерами. Моніторинг виконання здійснюється за KPI – обсяг продажів, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, екологічний слід [138].

Завершальний етап контролю і вдосконалення забезпечує зворотний зв'язок і корекцію. Конкурентоспроможність оцінюється за інтегральними показниками: рентабельність інвестицій, індекс інноваційності, частка ринку в сегментах преміум і здорового харчування. Аналізується зворотний зв'язок від клієнтів через ШІ-обробку NPS і соціальних медіа, а також від стейкхолдерів. На основі

нових ринкових умов (зміни споживчих трендів, технологічні прориви) вносяться корективи – наприклад, прискорення цифрової трансформації чи перегляд асортименту. Циклічність процесу гарантує безперервне вдосконалення, перетворюючи ГМК на динамічний інструмент лідерства в галузі [138].

Модель враховує всі аспекти конкурентоспроможності – від стратегічного планування до сталого розвитку. Вона підходить для різних типів підприємств (від стартапів до великих корпорацій) і ринків. Поєднання її компонентів створює додаткову цінність (наприклад, інновації підсилюють маркетинг). Модель також відповідає сучасним викликам, таким як цифровізація та ESG-вимоги [167].

Разом з тим інтеграція всіх компонентів моделі потребує значних ресурсів і координації. Впровадження інновацій і ESG-практик може бути дорогим, особливо для малих підприємств. Балансування інтересів стейкхолдерів може призводити до компромісів, які знижують ефективність. Успіх маркетингової та інноваційної складових залежить від якості даних і технологій [231].

Запропонована гібридна модель управління конкурентоспроможністю є інноваційним підходом, який інтегрує сильні сторони стратегічної, ресурсної, маркетингової, інноваційної, стейкхолдерської та системної концепцій. Вона дозволяє підприємствам створювати стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки, глобалізації та зростаючої уваги до сталого розвитку. Модель передбачає комплексний аналіз, стратегічне планування, клієнтоорієнтованість, інновації та баланс інтересів стейкхолдерів, що робить її універсальною для сучасних ринкових умов.

Для успішного впровадження ГМК підприємствам необхідно інвестувати в цифрові технології, розвивати ключові компетенції та налагоджувати діалог із зацікавленими сторонами. Використовуючи [228], подальші дослідження будуть спрямовані на розробку практичних інструментів для реалізації моделі та оцінки її ефективності.

1.3. Бенчмаркінг в системі управління конкурентоспроможністю підприємств

Бенчмаркінг є стратегічним інструментом управління, який передбачає порівняння бізнес-процесів, продуктів, послуг або показників підприємства з найкращими практиками конкурентів чи лідерів галузі для виявлення можливостей удосконалення та підвищення конкурентоспроможності [95].

Бенчмаркінг (від англ. benchmarking, що буквально означає «встановлення еталону») є систематичним і безперервним процесом порівняння власних бізнес-процесів, продуктів, послуг або стратегій із найкращими практиками в галузі чи за її межами з метою виявлення можливостей для вдосконалення [5]. Бенчмаркінг – це мистецтво і наука знаходження того, як і чому інші організації досягають кращих результатів, а потім адаптація цих знань для підвищення власної ефективності [127]. Сутність бенчмаркінгу полягає не лише в копіюванні успішних практик, а й у їх творчій адаптації до умов конкретного підприємства.

Уперше концепція бенчмаркінгу була систематизована в 1970-х роках компанією Xerox, яка в 1970-х роках зіткнулася з втратою ринкової частки через конкуренцію з японськими виробниками і для подолання кризи розпочала систематичне порівняння своїх процесів із практиками конкурентів, що дозволило знизити собівартість і підвищити якість продукції [116; 151]. Цей кейс став першим задокументованим випадком бенчмаркінгу, а термін «бенчмаркінг» увійшов у широкий вжиток у 1980-х роках.

У 1990-х роках бенчмаркінг став частиною концепції управління якістю, зокрема в рамках стандартів ISO 9000 і методології TQM (Total Quality Management). У цей період з’явилися перші теоретичні праці, присвячені бенчмаркінгу, зокрема роботи Р. Кемпа та Б. Андерсона [127; 4]. У XXI столітті бенчмаркінг почав активно використовуватися в стратегічному менеджменті, інноваційній діяльності та цифровій трансформації. Сучасні тенденції включають використання великих даних (Big Data) і штучного інтелекту (AI) для

автоматизації процесів бенчмаркінгу. Еволюція бенчмаркінгу представлена в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Етапи еволюції бенчмаркінгу

Етапи	Роки	Характеристика
I	1970-ті	Зародження (Xerox, порівняння з конкурентами)
II	1980-ті	Популяризація (поширення в промисловості)
III	1990-ті	Інтеграція в управління якістю (TQM, ISO)
IY	2000-ті	Цифровізація (великі дані, штучний інтелект)

Джерело: [127; 80; 4]

Сьогодні бенчмаркінг застосовується в різних сферах – від виробництва до сервісних галузей, інтегруючись із сучасними тенденціями, такими як цифровізація (Big Data, AI, IoT) та принципи сталого розвитку (ESG) [41].

У системі управління конкурентоспроможністю бенчмаркінг відіграє ключову роль, дозволяючи підприємствам адаптуватися до ринкових змін, оптимізувати ресурси та відповідати вимогам стейкхолдерів [176]. Різні автори пропонують власні визначення бенчмаркінгу, акцентуючи на його економічних, управлінських, інноваційних чи соціальних аспектах.

Так, на думку Р. Кемпа, бенчмаркінг – це безперервний процес вимірювання та порівняння продуктів, послуг і процесів підприємства з визнаними лідерами галузі для виявлення найкращих практик, які можна адаптувати для підвищення власної ефективності [151]. Він як піонер бенчмаркінгу в Xerox, підкреслює його практичну спрямованість на покращення операційних показників.

Д. Вумек та Д. Джонс під бенчмаркінгом розуміють метод аналізу та адаптації найкращих практик для усунення втрат і створення цінності в рамках концепції бережливого виробництва, спрямований на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності [235]. Наголос робиться на інтеграції бенчмаркінгу з бережливим виробництвом, фокусі на мінімізації втрат і створенні цінності для клієнтів.

М. Портер вважає, що бенчмаркінг – це інструмент конкурентного аналізу, який дозволяє підприємствам порівнювати власні стратегії, процеси та результати

з конкурентами для вдосконалення ланцюга створення цінності та посилення ринкових позицій [96]. Він розглядає визначення з позиції економічного підходу, роблячи акцент на конкурентних стратегіях і позиціонуванні, а також аналізі ринкового середовища.

В. Демінг визначає бенчмаркінг як процес порівняння управлінських і виробничих практик із кращими прикладами для вдосконалення якості та ефективності, інтегрований у цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) для безперервного покращення [163]. Фокус робиться на якості та управлінні, бенчмаркінг розглядається як елемент системи управління якістю.

З погляду Ф. Котлера, бенчмаркінг – це маркетинговий інструмент, який передбачає порівняння клієнтського досвіду, сервісних пропозицій і маркетингових стратегій із найкращими практиками для підвищення лояльності клієнтів і ринкової частки [64]. Акцент робиться на клієнтоорієнтованому підході, на маркетингових аспектах і персоналізації.

Як вважає Д. Елкінгтон, бенчмаркінг – це процес порівняння екологічних, соціальних і управлінських (ESG) практик із лідерами галузі для інтеграції принципів сталого розвитку в стратегії підприємства та зміцнення репутації [167]. Фокус на сталому розвитку, бенчмаркінг як інструмент для оцінки ESG-показників.

На думку В. Пономаренко, бенчмаркінг – це стратегічний інструмент управління, який передбачає аналіз і адаптацію найкращих практик для розробки конкурентних стратегій, впровадження інновацій і підвищення ефективності бізнес-процесів [95]. Підкреслюється інноваційний підхід, акцент на стратегічному плануванні та інноваціях.

А. Томпсон та А. Стрикленд вважають, що бенчмаркінг – це метод стратегічного менеджменту, який дозволяє підприємствам порівнювати ключові бізнес-процеси та результати з конкурентами для вдосконалення стратегій і досягнення ринкового лідерства [231]. До особливостей відносяться стратегічний фокус, бенчмаркінг як частина комплексного стратегічного аналізу.

І. Ансофф вважає, що бенчмаркінг – це системний процес порівняння організаційних процесів і стратегій із найкращими практиками для адаптації до ринкових змін і координації ресурсів у рамках стратегічного менеджменту [138]. До особливостей відносяться системний підхід, акцент на адаптивності та координації.

На думку Д. Барні, бенчмаркінг – це інструмент аналізу унікальних ресурсів і компетенцій підприємства порівняно з конкурентами для розвитку стійких конкурентних переваг за моделлю VRIO [144]. До особливостей відносяться ресурсний підхід, фокус на унікальних компетенціях.

У науковій літературі бенчмаркінг розглядається як системний процес порівняння з найкращими практиками для вдосконалення діяльності підприємства [156]. Більшість авторів визнають його стратегічну роль у підвищенні конкурентоспроможності через аналіз, адаптацію та впровадження ефективних рішень, підкреслюючи необхідність комплексного підходу, що включає етапи аналізу, планування, реалізації та контролю [138]. Універсальність бенчмаркінгу проявляється в можливості його застосування в різних сферах – від виробничих процесів до маркетингових стратегій, управління персоналом, фінансами чи корпоративною стійкістю [64].

Попри спільне розуміння сутності бенчмаркінгу як інструменту вдосконалення, науковці пропонують різні акценти та підходи до його практичного використання. Так, Кемп і Вумек із Джонсом концентрують увагу на підвищенні операційної ефективності та впровадженні принципів бережливого виробництва, що забезпечує мінімізацію втрат і підвищення продуктивності [151; 235]. Портер, а також Томпсон і Стрикленд трактують бенчмаркінг як складову конкурентного аналізу, вбачаючи в ньому інструмент ідентифікації конкурентних переваг та стратегічного позиціонування підприємства на ринку [96; 231]. Демінг інтегрує бенчмаркінг у систему управління якістю, розглядаючи його як частину циклу безперервного вдосконалення (PDCA), що підкріплює стандарти ISO і практики Total Quality Management [163]. Котлер підкреслює клієнтоорієнтований аспект бенчмаркінгу, пов’язуючи його з маркетинговими дослідженнями,

задоволеністю споживачів і брендовою лояльністю [64]. Елкінгтон, у свою чергу, розглядає бенчмаркінг крізь призму сталого розвитку, ESG-практик і корпоративної відповідальності, доводячи його важливість для формування довгострокової вартості бізнесу [167]. Пономаренко акцентує на інноваційності та стратегічному плануванні, трактуючи бенчмаркінг як механізм інтеграції нових управлінських і технологічних рішень у стратегію підприємства [95]. Ансофф наголошує на системності та адаптивності процесу, підкреслюючи необхідність його постійного коригування відповідно до динаміки зовнішнього середовища [138]. Барні фокусується на ресурсно-компетентнісній природі бенчмаркінгу, вважаючи його інструментом виявлення, розвитку та ефективного використання унікальних ресурсів і компетенцій підприємства [144].

Відповідно до таких підходів, сфери застосування бенчмаркінгу різняться залежно від галузевої специфіки та цілей підприємства. Операційний підхід Кемпа є найбільш результативним для виробничих компаній, таких як Xerox чи Toyota, де він сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності процесів [151]. Бережливе виробництво за Вумеком і Джонсом ефективно використовується для оптимізації потоків створення цінності у компаніях [235]. Конкурентний підхід Портера доцільний у галузях із високою інтенсивністю конкуренції, як-от роздрібна торгівля, де порівняння стратегій дозволяє формувати більш вигідне ринкове позиціонування [96]. Підхід Демінга є оптимальним для підприємств, що впроваджують системи управління якістю [163], тоді як клієнтоорієнтований підхід Котлера демонструє високу ефективність у сервісних бізнесах [64]. Концепція Елкінгтона знаходить застосування у компаніях із сильною соціально-етичною спрямованістю [167], а інноваційний підхід Пономаренка – у малих і середніх підприємствах та стартапах, які прагнуть створити унікальні конкурентні переваги [95]. Системний підхід Ансоффа є доречним для великих багаторівневих організацій, де необхідна комплексна інтеграція стратегічного управління [138]. Нарешті, ресурсний підхід Барні є актуальним для технологічних компаній, де ключову роль відіграє капітал знань та унікальні нематеріальні активи [144].

Сучасні наукові дослідження бенчмаркінгу демонструють тенденцію до інтеграції цифрових технологій, ESG-підходів і аналітичних інструментів у процес управління конкурентоспроможністю. Зокрема, Н. Касьянова і О. Загоруйко акцентують на ролі Big Data та штучного інтелекту (AI) у формуванні маркетингових стратегій, що розвиває ідеї клієнтоорієнтованості Котлера та підсилює аналітичну складову бенчмаркінгу [41]. Водночас посилення вимог до екологічної, соціальної та управлінської звітності (ESG) робить підхід Елкінгтона дедалі актуальнішим для компаній, які прагнуть забезпечити стійкість і довгострокову цінність бізнесу [167]. Принципи бережливого виробництва Вумека й Джонса, як і система управління якістю Демінга, залишаються основою для підвищення операційної ефективності [235; 163]. Використання цифрових платформ, таких як Power BI, Salesforce, SAP Analytics Cloud, дозволяє автоматизувати процеси збору, порівняння та візуалізації даних, тоді як технології блокчейн підвищують прозорість ESG-звітності та верифікацію результатів [228].

Таким чином, сучасний бенчмаркінг еволюціонує від класичного інструменту порівняльного аналізу до комплексної цифрово-аналітичної системи стратегічного управління, що поєднує інновації, сталість і дані в єдину інтегровану модель підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сьогодні бенчмаркінг охоплює всі аспекти діяльності підприємства – від виробництва до маркетингу й управління персоналом і розглядається як невід’ємна частина систем управління якістю, стратегічного планування та інноваційного розвитку. За даними досліджень, компанії, які систематично застосовують бенчмаркінг, досягають підвищення операційної ефективності на 10–20% і суттєво покращують свої ринкові позиції [80].

Бенчмаркінг базується на принципах системного аналізу, безперервного вдосконалення та орієнтації на клієнта. Він передбачає використання кількісних і якісних показників для оцінки ефективності, що дозволяє підприємствам об’єктивно оцінювати власні сильні та слабкі сторони. Залежно від об’єктів

порівняння та цілей, бенчмаркінг поділяється на кілька основних видів, які наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Види бенчмаркінгу та їх характеристики

Вид бенчмаркінгу	Об’єкт порівняння	Основна мета	Приклад застосування
Внутрішній	Підрозділи або процеси всередині організації	Оптимізація внутрішніх процесів	Порівняння продуктивності цехів заводу
Конкурентний	Прямі конкуренти в галузі	Виявлення конкурентних переваг	Аналіз цін конкурентів у ритейлі
Функціональний	Лідери в інших галузях за аналогічними функціями	Адаптація найкращих практик	Вивчення логістики Amazon для ритейлу
Стратегічний	Довгострокові стратегії лідерів ринку	Формування конкурентної стратегії	Аналіз стратегій глобальних корпорацій

Джерело: [80]

Важливою особливістю бенчмаркінгу є його універсальність: він може застосовуватися в різних сферах діяльності – від виробництва до маркетингу, управління персоналом і стратегічного планування. Кожен вид бенчмаркінгу має свої переваги та обмеження. Наприклад, внутрішній бенчмаркінг є найменш витратним і легко реалізованим, але його ефективність обмежена внутрішніми ресурсами компанії.

Конкурентний бенчмаркінг дозволяє отримати цінну інформацію про ринкові позиції, однак доступ до даних конкурентів ускладнений через комерційну таємницю. Функціональний і стратегічний бенчмаркінг вимагають значних аналітичних зусиль, але відкривають можливості для радикальних інновацій [80].

Для українських підприємств, що функціонують в умовах обмежених ресурсів і високої конкуренції, бенчмаркінг відкриває можливості для адаптації найкращих міжнародних практик до локального контексту. Інтеграція України до європейського економічного простору вимагає від вітчизняних компаній підвищення стандартів якості, енергоефективності та клієнтоорієнтованості, що робить бенчмаркінг особливо актуальним. Водночас, впровадження бенчмаркінгу в Україні стикається з низкою викликів, зокрема недостатньою обізнаністю

менеджменту, обмеженим доступом до достовірних даних і культурними бар'єрами, пов'язаними з опором змінам.

Теоретичні основи бенчмаркінгу базуються на кількох моделях, які описують його структуру та процеси. Однією з найпоширеніших є модель Кемпа, яка включає п'ять етапів: планування, збір даних, аналіз, впровадження та моніторинг [127]. Інша відома модель – цикл Демінга (PDCA: Plan-Do-Check-Act), адаптований для бенчмаркінгу, що наголошує на безперервному вдосконаленні [164]. Порівняння цих моделей за основними етапами, перевагами і недоліками наведено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Порівняння моделей бенчмаркінгу

Модель	Основні етапи	Переваги	Недоліки
Модель Кемпа	Планування, збір, аналіз, впровадження, моніторинг	Чітка структура, універсальність	Вимагає значних ресурсів
Цикл Демінга	Планування, виконання, перевірка, коригування	Простота, фокус на безперервність	Менш деталізована

Джерело: [127; 164]

Модель Кемпа має чітку структуру і є універсальною, натомість вимагає значних ресурсів. У свою чергу, цикл Демінга відрізняється простотою та безперервністю, хоча є менш деталізованим.

У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації конкуренції на світових ринках підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх бізнес-процесів, продуктів і стратегій. За М. Портером, конкурентоспроможність ґрунтується на створенні унікальних конкурентних переваг, які можуть бути засновані на диференціації, лідерстві за витратами або фокусуванні на нішевому ринку [96]. У цьому контексті бенчмаркінг набуває особливого значення як інструмент управління, що дозволяє підприємствам порівнювати власні показники з найкращими практиками в галузі, виявляти слабкі місця та впроваджувати інноваційні рішення.

Актуальність дослідження бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю зумовлена його потенціалом сприяти підвищенню

ефективності, оптимізації ресурсів і формуванню стійких конкурентних переваг. Бенчмаркінг відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності, оскільки дозволяє підприємствам порівнювати власні показники з еталонними, виявляти прогалини та впроваджувати кращі практики. Наприклад, порівняння рівня продуктивності праці з лідерами галузі може вказати на необхідність автоматизації чи навчання персоналу.

Використовуючи аналіз існуючих типів бенчмаркінгу, наведених в табл. 1.8, та доробок сучасних науковців [7; 70], вважаємо за доцільне імплементувати в управління конкурентоспроможністю підприємства інноваційний інструмент – бенчмаркінг конкурентоспроможності, під яким ми розуміємо систематичний процес порівняння ключових показників, процесів, стратегій і практик підприємства з найкращими практиками лідерів галузі та / або конкурентів з метою виявлення, адаптації та впровадження ефективних рішень для посилення конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності, клієнтоорієнтованості, інноваційності та сталого розвитку, з використанням інструментів аналізу (SWOT, VRIO, KPI) та цифрових технологій (Big Data, AI, блокчейн).

Бенчмаркінг конкурентоспроможності поєднує ознаки конкурентного і функціонального бенчмаркінгу і дозволяє, по-перше, здійснювати моніторинг конкурентоспроможності підприємства, по-друге, системно виявляти, адаптувати та імплементувати в діяльність підприємства кращі практики ринку.

Запропоноване визначення є комплексним, адаптивним до сучасних викликів і відповідає контексту управління конкурентоспроможністю в рамках гібридної моделі (ГМК).

В якості обґрунтування наведеного визначення даного поняття можна навести такі аргументи:

1. Систематичність: Відображає безперервний цикл аналізу, планування, реалізації та контролю, як у підходах Кемпа та Демінга [151; 163].

2. Фокус на конкурентоспроможності: Охоплює економічні (Портер), ресурсні (Барні) та стратегічні (Ансофф) аспекти, спрямовані на ринкове лідерство [96; 144; 138].

3. Інструменти: Включає SWOT (Пономаренко), VRIO (Барні), KPI (Ансофф) для оцінки та порівняння [95; 144; 138].

4. Клієнтоорієнтованість і сталість: Інтегрує маркетинговий підхід Котлера (NPS, CRM) та ESG-практики Елкінгтона [64; 167].

5. Цифровізація: Використання Big Data, AI та блокчейну для аналізу даних і забезпечення прозорості, що відповідає сучасним трендам [41].

Бенчмаркінг конкурентоспроможності відіграє ключову роль у сучасному менеджменті, сприяючи досягненню конкурентних переваг і підвищенню ефективності. Основні функції бенчмаркінгу конкурентоспроможності в управлінні підприємствами включають:

1. Діагностична функція: виявлення розривів між поточними показниками компанії та еталонними значеннями. Порівняння рівня задоволеності клієнтів із лідерами галузі дозволяє визначити пріоритети для вдосконалення.

2. Інноваційна функція: стимулювання впровадження нових технологій, методів і бізнес-моделей шляхом адаптації найкращих практик. Так, багато компаній у сфері ритейлу запозичили модель швидкої доставки від Amazon [17].

3. Стратегічна функція: формування довгострокових конкурентних стратегій на основі аналізу успішних кейсів.

4. Мотиваційна функція: Створення орієнтирів для персоналу та підвищення залученості через демонстрацію досяжних цілей.

Бенчмаркінг конкурентоспроможності також сприяє інтеграції принципів сталого розвитку в управлінську практику. Наприклад, підприємства енергетичного сектору використовують бенчмаркінг для порівняння показників енергоефективності та викидів CO_2 із лідерами галузі, що дозволяє відповідати сучасним екологічним стандартам [93].

Бенчмаркінг конкурентоспроможності має низку переваг, які роблять його ефективним інструментом управління. До них можна віднести: підвищення

конкурентоспроможності шляхом швидкого впровадження перевірених практик; економію ресурсів завдяки уникненню помилок, які вже були вирішені іншими організаціями; стимулювання інновацій через обмін знаннями та ідеями; покращення якості продуктів і послуг шляхом орієнтації на клієнта.

Водночас бенчмаркінг конкурентоспроможності має обмеження, які необхідно враховувати:

- складність доступу до даних: конкуренти можуть приховувати комерційну інформацію;

- ризик некритичного копіювання: без адаптації чужі практики можуть бути неефективними в іншому контексті;

- високі витрати: аналіз і впровадження змін вимагають значних ресурсів;

- культурні бар'єри: опір персоналу змінам може ускладнити реалізацію.

Для подолання цих обмежень необхідно ретельно планувати процес бенчмаркінгу, залучати кваліфікованих аналітиків і забезпечувати підтримку з боку топ-менеджменту.

До основних результатів імплементації бенчмаркінгу конкурентоспроможності в систему управління можна віднести наступне.

По-перше, економічну ефективність: здатність оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість.

По-друге, інноваційну активність: впровадження нових технологій, продуктів і бізнес-моделей.

По-третє, якість і клієнтоорієнтованість: відповідність стандартам якості та очікуванням споживачів.

По-четверте, гнучкість і адаптивність: швидка реакція на зміни ринкового середовища.

Для оцінки конкурентоспроможності використовуються різноманітні моделі та методи, які можна адаптувати для бенчмаркінгу. Серед них:

Модель п'яти сил Портера: аналіз конкурентного середовища через оцінку загрози нових конкурентів, переговорної сили постачальників і покупців, загрози замінників та інтенсивності конкуренції [96].

SWOT-аналіз: виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Модель ланцюга створення вартості: оцінка процесів, що додають цінність продукту чи послузі, для виявлення можливостей оптимізації [127].

Індекс конкурентоспроможності: комплексний показник, що включає економічні, інноваційні та ринкові метрики.

Бенчмаркінг конкурентоспроможності інтегрується в ці моделі шляхом порівняння ключових показників ефективності (KPI) з еталонними значеннями (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

KPI для бенчмаркінгу конкурентоспроможності

Показники	Опис	Еталонний приклад
Собівартість одиниці продукції	Витрати на виробництво одного продукту	Порівняння з Toyota (автомобілі)
Рівень задоволеності клієнтів	Індекс NPS (Net Promoter Score)	Порівняння з Apple (технології)
Час виконання замовлення	Тривалість від замовлення до доставки	Порівняння з Amazon (логістика)
Енергоефективність	Споживання енергії на одиницю продукції	Порівняння з Tesla (енергетика)

Джерело: розвинено автором

Так, у межах моделі ланцюга створення вартості підприємство може порівняти витрати на логістику з показниками лідера галузі, такого як Amazon, і визначити потенціал для зниження витрат.

Бенчмаркінг інтегрується в систему управління конкурентоспроможністю через кілька ключових напрямів:

1. Стратегічне планування: порівняння довгострокових стратегій із практиками лідерів дозволяє формувати конкурентні переваги. Наприклад, аналіз стратегій глобальних IT корпорацій, допомагає підприємствам адаптувати інноваційні бізнес-моделі.

2. Операційна діяльність: оптимізація бізнес-процесів шляхом порівняння з еталонними практиками. Наприклад, впровадження системи «бережливого виробництва» [17].

3. Маркетинг і клієнтоорієнтованість: аналіз підходів до залучення та утримання клієнтів.

4. Інноваційна діяльність: вивчення практик управління R&D у технологічних лідерів, для прискорення розробки нових продуктів.

Процес інтеграції бенчмаркінгу конкурентоспроможності в систему управління підприємством подано у вигляді схеми (рис. 1.4).

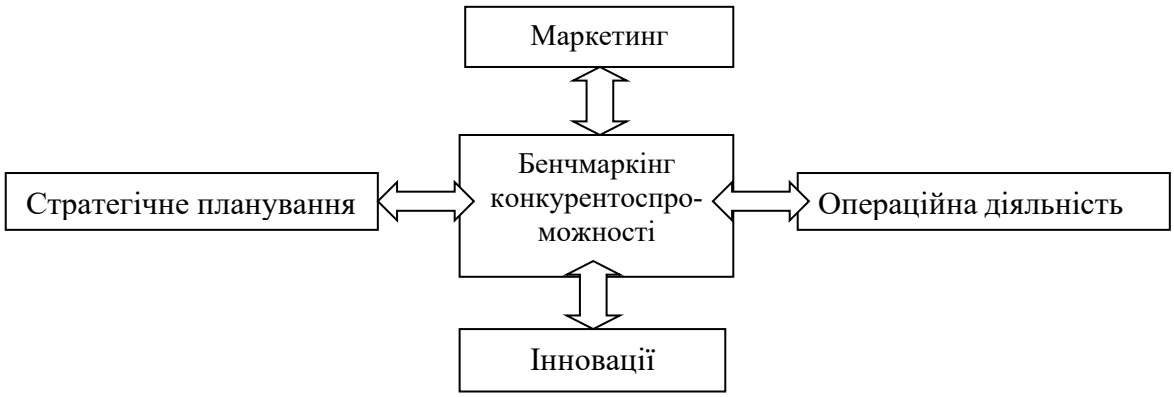


Рис. 1.4. Інтеграція бенчмаркінгу конкурентоспроможності в систему управління підприємством

Джерело: узагальнено автором

Схема відображає чотири ключові напрямки, у яких відбувається інтеграція бенчмаркінгу в управління сучасним підприємством. Центральним елементом є «Бенчмаркінг конкурентоспроможності», що виступає ядром усіх процесів порівняльного аналізу й удосконалення. Бенчмаркінг допомагає формувати стратегічні цілі, спираючись на найкращі практики конкурентів і лідерів галузі.

Порівняння операційних процесів дозволяє підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати й оптимізувати ресурси. Бенчмаркінг вивчає найуспішніші маркетингові підходи конкурентів для адаптації власної комунікаційної та бренд-стратегії. Вивчення інноваційних практик дозволяє підприємству впроваджувати сучасні технології й залишатись конкурентоспроможним. Завдяки такій побудові, бенчмаркінг не є ізольованим процесом, а стає інтегрованим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Він забезпечує взаємопов’язане вдосконалення стратегічного рівня, щоденної діяльності, ринкової поведінки й

інноваційного розвитку. Інтеграція бенчмаркінгу вимагає чіткого визначення цілей, вибору об’єктів порівняння та збору достовірних даних. Наприклад, підприємство може використовувати бази даних, такі як Bloomberg або Statista, для отримання еталонних показників, або проводити опитування клієнтів для оцінки рівня їхньої задоволеності.

Бенчмаркінг успішно застосовується підприємствами різних галузей для підвищення конкурентоспроможності. Так, впровадження системи «бережливого виробництва» (Lean Production) стало результатом бенчмаркінгу американських автовиробників у 1970-х роках. Порівняння процесів дозволило знизити витрати на 30% і скоротити час виробництва, що забезпечило міцні позиції на ринку [17]. Аналіз логістичних процесів конкурентів дозволяє оптимізувати систему доставки, скоротивши середній час виконання замовлення. Це стало ключовою конкурентною перевагою в ритейлі [4]. Використання бенчмаркінгу компанією Метінвест для порівняння енергоефективності та собівартості виробництва з глобальними лідерами, такими як ArcelorMittal, дозволило знизити витрати на енергоносії на 15% у 2018–2020 рр. [80]. Порівняння рівня задоволеності клієнтів із локальними конкурентами в різних країнах допомагає адаптувати меню та сервіс, що сприяло глобальній експансії [130]. Ці кейси демонструють, що бенчмаркінг може бути ефективним у різних контекстах, якщо він ґрунтується на ретельному аналізі та адаптації.

Незважаючи на переваги, інтеграція бенчмаркінгу в систему управління конкурентоспроможністю пов’язана з низкою викликів:

1. Обмежений доступ до даних: конкуренти можуть приховувати комерційну інформацію, що ускладнює порівняння.

2. Культурні бар’єри: опір персоналу змінам може знизити ефективність впровадження нових практик.

3. Недостатня адаптація: некритичне копіювання чужих практик може бути неефективним у локальному контексті.

4. Високі витрати: проведення бенчмаркінгу вимагає значних ресурсів на збір і аналіз даних.

Для подолання цих викликів необхідно використовувати етичні методи збору даних, такі як аналіз відкритих звітів, опитування чи партнерства. Залучати персонал до процесу бенчмаркінгу через навчання та мотиваційні програми. Адаптувати чужі практики до специфіки підприємства, враховуючи культурні та економічні особливості.

Сучасні тенденції в управлінні вказують на зростання ролі бенчмаркінгу в умовах цифровізації та глобалізації. Нові технології, такі як штучний інтелект (ШІ) і аналіз великих даних (big data), відкривають нові можливості для автоматизації бенчмаркінгу. Так, ШІ може аналізувати величезні масиви даних із відкритих джерел, таких як звіти компаній, відгуки клієнтів чи патентні бази, для виявлення еталонних практик [62].

Крім того, бенчмаркінг дедалі частіше застосовується для оцінки сталого розвитку. Підприємства порівнюють показники енергоефективності, викидів CO_2 і соціальної відповідальності з лідерами галузі, щоб відповідати міжнародним стандартам, таким як ESG (Environmental, Social, Governance) [129]. В Україні такі підходи набувають актуальності в контексті євроінтеграції. Бенчмаркінг є структурованим процесом, який вимагає чіткої методології для забезпечення ефективності та досягнення поставлених цілей, та стратегічним інструментом управління конкурентоспроможністю, який дозволяє підприємствам порівнювати власні процеси, продукти чи послуги з найкращими практиками конкурентів або лідерів галузі для виявлення можливостей удосконалення [95]. У контексті гібридної моделі конкурентоспроможності (ГМК), бенчмаркінг інтегрується з економічним (Портер), ресурсним (Барні), системним (Ансофф), клієнтоорієнтованим (Котлер), сталим (Елкінгтон) та інноваційним (Пономаренко) підходами, що забезпечує комплексне підвищення конкурентних переваг [95; 96; 64; 167; 138; 144]. Сучасні тенденції, такі як цифровізація (AI, Big Data) та ESG-практики, розширюють можливості бенчмаркінгу, роблячи його ключовим інструментом для адаптації до динамічних ринкових умов [41].

Розглянемо детальний алгоритм бенчмаркінгу, який включає етапи планування, аналізу, реалізації та контролю, з акцентом на інтеграцію з ГМК та

застосуванням цифрових технологій. Алгоритм враховує принципи бережливого виробництва (Вумек, Джонс) та управління якістю (Демінг), що підсилюють його ефективність [235; 163].

Розвинутий нами алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств складається з шести послідовних етапів, які забезпечують систематичний підхід до порівняння, адаптації та вдосконалення бізнес-процесів (рис. 1.5). Кожен етап включає конкретні дії, інструменти ГМК та цифрові рішення, що відповідають сучасним викликам.

Рис. 1.5. Алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств

Джерело: модифіковано автором

На 1 етапі необхідно встановити, які процеси, продукти чи показники підприємства потребують порівняння з найкращими практиками, та сформулювати цілі (наприклад, зниження витрат, підвищення лояльності клієнтів, покращення ESG-показників). Для цього слід використовувати інструменти ГМК: SWOT-аналіз для виявлення слабких сторін підприємства [144], модель п'яти сил Портера для оцінки конкурентного середовища та визначення ключових ринкових викликів [96], визначення ключових показників

ефективності (KPI), наприклад, собівартість, NPS або вуглецевий слід, які будуть об’єктами бенчмаркінгу [138].

Крім того, і цифрові рішення: аналітичні платформи (Power BI, Tableau) для збору даних про внутрішні показники та ринкові тренди.

На 2 етапі відбувається вибір компаній або процесів, які є лідерами у відповідній сфері (внутрішній, конкурентний, функціональний або галузевий бенчмаркінг), для чого використовується VRIO для оцінки унікальних компетенцій потенційних еталонних компаній [96], проводиться аналіз відкритих джерел (звіти, ESG-звітність) для ідентифікації лідерів [167], застосовується бенчмаркінговий аудит для порівняння з внутрішніми підрозділами чи аналогічними галузями, використовуються інструменти ГМК: VRIO, ESG-звітність і цифрові рішення: Big Data для аналізу ринкових даних, блокчейн для верифікації ESG-звітів.

На 3 етапі збирається детальна інформація про еталони та проводиться їх порівняння із власними показниками для виявлення розривів у продуктивності, для чого використовуються CRM-системи для збору даних про клієнтський досвід конкурентів [64], застосовується аналіз ланцюга створення цінності для оцінки ефективності процесів (наприклад, логістики, виробництва) [96], проводиться аналіз життєвого циклу продукту (LCA) для порівняння екологічних показників [167], використовуються принципи бережливого виробництва для виявлення втрат (зайві витрати, неефективні процеси) [235] та інструменти ГМК: ланцюг цінності, CRM, LCA, принципи бережливого виробництва і цифрові рішення: AI для обробки великих масивів даних, IoT для моніторингу виробничих процесів.

На 4 етапі розробляються стратегії впровадження найкращих практик, адаптованих до специфіки підприємства, використовуючи матрицю Ансоффа для визначення стратегій зростання (наприклад, розвиток продукту чи ринку) на основі отриманих даних [138], застосовуючи сценарне планування для оцінки ризиків впровадження змін [138], інтегруючи принципи управління якістю Демінга (цикл PDCA: Plan-Do-Check-Act) для структуризації змін [163],

інструменти ГМК: матриця Ансоффа, сценарне планування (Ансофф), PDCA (Демінг) і цифрові рішення: програмне забезпечення для управління проєктами (Asana, Jira) для координації впровадження.

На 5 етапі реалізуються заплановані зміни в бізнес-процесах, продуктах чи стратегіях за рахунок впровадження автоматизації процесів на основі бенчмаркінгу, розробки програми КСВ, порівнюючи з еталонами [167], використання CRM для персоналізації пропозицій на основі даних конкурентів [64], використання інструментів ГМК: КСВ, CRM, принципи бережливого виробництва і цифрові рішення: IoT для автоматизації, AI для оптимізації клієнтського досвіду.

На 6 етапі оцінюється ефективність впроваджених змін та забезпечується їх безперервне вдосконалення шляхом використання NPS для оцінки впливу змін на лояльність клієнтів [64], застосування KPI для моніторингу економічних і екологічних результатів [138], проведення повторного бенчмаркінгу для виявлення нових можливостей удосконалення, інтегрування циклу PDCA для постійного покращення процесів [163], використовуючи при цьому інструменти ГМК: NPS, KPI, PDCA і цифрові рішення: Power BI для відстеження KPI, блокчейн для прозорості ESG-показників.

Запропонований алгоритм бенчмаркінгу виступає сучасним комплексним інструментом стратегічного управління, що інтегрує принципи ГМК, цифрові технології та сучасні вимоги до сталого розвитку. Його концептуальна основа полягає в поєднанні класичних теоретико-методичних підходів (Портер, Ансофф, Котлер, Демінг, Барні, Елкінгтон, Пономаренко, Вумек і Джонс) із новітніми інструментами цифрової трансформації бізнесу. Алгоритм спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства через системну оцінку його сильних і слабких сторін, порівняння з кращими практиками галузі та впровадження адаптивних рішень для зміцнення конкурентних позицій. Однією з головних переваг запропонованого алгоритму є *системність*, що передбачає послідовне проходження усіх ключових етапів управлінського циклу: аналізу, планування, реалізації та контролю. На аналітичному етапі застосовуються

інструменти SWOT-аналізу та моделі VRIO, що дають змогу оцінити внутрішній потенціал підприємства. Планувальний етап ґрунтується на використанні матриці Ансоффа для визначення стратегічних напрямів розвитку. Етап реалізації включає застосування цифрових інструментів управління взаєминами з клієнтами (CRM) і корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а контрольна фаза базується на використанні систем оцінювання ефективності, таких як NPS (Net Promoter Score) і KPI, що відповідає системному підходу Ансоффа до управління стратегічними змінами [138]. Другою ключовою характеристикою є *адаптивність*, яка забезпечується поєднанням різних теоретичних моделей. Алгоритм враховує економічні фактори (за Портером), ресурсні аспекти (за Барні), клієнтоорієнтовані принципи (за Котлером), сталість і ESG-підходи (за Елкінгтоном), а також інноваційність і стратегічне планування (за Пономаренком). Він інтегрує ідеї бережливого виробництва Вумека і Джонса, орієнтовані на мінімізацію втрат, і концепцію Демінга щодо управління якістю, що забезпечує безперервне вдосконалення процесів [235;163] Завдяки цьому алгоритм здатен адаптуватися до різних галузевих і ринкових умов, поєднуючи елементи операційного, інноваційного та стратегічного менеджменту.

Наступною перевагою є *цифровізація,* яка проявляється у використанні технологій штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data), Інтернету речей (IoT) та блокчейну. Це дає змогу підвищити точність аналізу, швидкість оброблення інформації та прозорість результатів. Алгоритм підтримує інтеграцію з цифровими платформами типу Power BI, Salesforce або SAP, що дозволяє автоматизувати процеси збору, порівняння й моніторингу показників конкурентоспроможності. Четвертою перевагою алгоритму є *універсальність*, яка забезпечує можливість його застосування як у великих транснаціональних корпораціях, так і у малих та середніх підприємствах (МСП), завдяки гнучкій структурі інструментів і масштабованості процедур. Практичні приклади підтверджують ефективність використання окремих елементів алгоритму (поєднання VRIO-аналізу, LCA (оцінки життєвого циклу продукту) та AI-аналітики для бенчмаркінгу сучасних технологій [235]; впровадження

бенчмаркінгу CRM, використовуючи показники NPS і Big Data для персоналізації комунікацій [64]).

Запропонований алгоритм забезпечує підприємствам структурований і системний підхід до підвищення конкурентоспроможності, згідно з глобальними тенденціями цифровізації, інноваційного розвитку та сталого управління [176]. Його впровадження потребує комплексного та послідовного підходу.

Першим етапом є формування команди, тобто створення міжфункціональної групи, яка відповідає за координацію процесів бенчмаркінгу та інтеграцію результатів у стратегічні рішення і включає представників ключових підрозділів (виробництво, маркетинг, фінанси, R&D).

Другий етап – навчання персоналу, що передбачає проведення тренінгів і семінарів із метою формування розуміння сутності бенчмаркінгу, його інструментів і переваг. Ознайомлення з практичними кейсами провідних компаній сприяє мотивації працівників до активної участі у процесі вдосконалення.

Третім етапом є розробка плану дій, у межах якого на основі результатів аналізу формується покроковий план із визначенням цілей, термінів реалізації, відповідальних осіб і критеріїв оцінки ефективності.

Четвертий етап передбачає пілотне тестування, тобто апробацію запропонованих змін на обмеженій ділянці (наприклад, в одному виробничому цеху чи бізнес-процесі) для оцінки результатів перед масштабуванням.

Завершальним етапом є інтеграція з корпоративною культурою, що включає підтримку з боку топ-менеджменту, закріплення цінностей безперервного вдосконалення та створення внутрішніх стимулів для інноваційної активності персоналу.

Таким чином, запропонований алгоритм бенчмаркінгу поєднує аналітичні, стратегічні, технологічні та поведінкові складові, забезпечуючи підприємствам не лише підвищення конкурентоспроможності, але й формування стійкої організаційної культури інновацій, прозорості та розвитку.

Сучасні технології, такі як штучний інтелект (ШІ) і аналіз великих даних (big data), відкривають нові можливості для оцінки ефективності бенчмаркінгу. Наприклад, ШІ може автоматизувати порівняння KPI, виявляти приховані закономірності та прогнозувати результати змін [62]. У майбутньому бенчмаркінг може для аналізу інтегруватися з системами ERP і CRM.

В Україні перспективи бенчмаркінгу пов'язані з євроінтеграцією. Підприємства, які прагнуть відповідати європейським стандартам, можуть використовувати бенчмаркінг для порівняння з конкурентами з ЄС, що сприятиме підвищенню якості та енергоефективності. Бенчмаркінг є систематичним процесом порівняння власних бізнес-процесів, продуктів і стратегій із найкращими практиками в галузі, що сприяє підвищенню ефективності, оптимізації ресурсів і формуванню стійких конкурентних переваг. Аналіз теоретичних основ показав, що бенчмаркінг еволюціонував від локального інструменту, започаткованого компанією Xerox у 1970-х роках, до стратегічного підходу, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства – від виробництва до маркетингу й управління персоналом. Бенчмаркінг відіграє ключову роль у системі управління конкурентоспроможністю, дозволяючи підприємствам виявляти прогалини в продуктивності, якості чи клієнтоорієнтованості порівняно з еталонними практиками. Інтеграція бенчмаркінгу в стратегічне планування, операційну діяльність, маркетинг та інноваційні процеси сприяє формуванню унікальних конкурентних переваг, що є основою конкурентоспроможності. Практичні приклади [17; 4; 80] підтверджують, що бенчмаркінг може забезпечити зниження витрат на 10–30%, скорочення часу виконання процесів на 20–30% і зростання індексу задоволеності клієнтів (NPS) на 5–10 балів.

Таким чином, бенчмаркінг є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності, який дозволяє підприємствам вчитися на досвіді лідерів і адаптувати найкращі практики до власних умов. Систематичне застосування бенчмаркінгу, підкріплене цифровими технологіями та підтримкою менеджменту, може забезпечити стійке зростання та ринковий успіх навіть у складних економічних умовах.

Висновки до розділу 1

1. З урахуванням проведеного аналізу на основі використання синтетичного підходу, який інтегрує ключові елементи ресурсного, маркетингового та системного підходів, було запропоновано авторське визначення конкурентоспроможності підприємства. На думку автора, конкурентоспроможність підприємства це його спроможність до швидкого пристосування і розвитку напрямів діяльності за векторами: ресурси та компетенції; адаптивність; формування стійких конкурентних переваг; рівень задоволення потреб споживачів; відповідність вимогам сталого розвитку й, на відміну від загальноприйнятих підходів, грунтується 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.

2. Як було доведено, конкурентоспроможність підприємства формується двома ключовими компонентами: потенційною та фактичною конкурентоспроможністю, які у взаємодії призводять до створення конкурентної переваги. Формування конкурентної переваги можливе через ефективне використання потенційної конкурентоспроможності для досягнення фактичної конкурентоспроможності.

3. На основі проведеного дослідження було запропоновано визначення управління конкурентоспроможністю: це стратегічний і системний процес, який інтегрує аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку конкурентних стратегій, впровадження цифрових технологій, інновацій і принципів сталого розвитку (ESG) для створення стійких конкурентних переваг, забезпечення клієнтоорієнтованості та довгострокового лідерства підприємства на ринку з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів.

4. З урахуванням запропонованого визначення було розроблено гібридну модель управління конкурентоспроможністю (ГМК), яка враховує специфіку

цифрової економіки та глобальні виклики. Вона пропонується як підхід, який поєднує сильні сторони всіх проаналізованих концепцій, мінімізуючи їхні обмеження і враховує необхідність стратегічного планування, використання унікальних ресурсів, клієнтоорієнтованості, системності, інновацій та сталого розвитку, що робить її універсальною для різних типів підприємств і ринкових умов.

5. Аналіз трактувань бенчмаркінгу різними авторами дозволив розвинути розуміння бенчмаркінгу конкурентоспроможності та визначити останній 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, з використанням інструментів аналізу (SWOT, VRIO, KPI) та цифрових технологій (Big Data, AI, блокчейн). Це визначення є комплексним, адаптивним до сучасних викликів і відповідає контексту управління конкурентоспроможністю в рамках гібридної моделі (ГМК).

6. Як було встановлено у процесі дослідження, для оцінки конкурентоспроможності використовуються різноманітні моделі та методи, які можна адаптувати для бенчмаркінгу. Бенчмаркінг інтегрується в ці моделі шляхом порівняння ключових показників ефективності (KPI) з еталонними значеннями. Він інтегрується в систему управління конкурентоспроможністю через кілька ключових напрямів: стратегічне планування; операційна діяльність; маркетинг і клієнтоорієнтованість; інноваційна діяльність.

7. На основі ГМК було розроблено алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Він складається з шести послідовних етапів, які забезпечують систематичний підхід до порівняння, адаптації та вдосконалення бізнес-процесів. Кожен етап включає конкретні дії, інструменти ГМК та цифрові рішення, що відповідають сучасним викликам. Запропонований алгоритм бенчмаркінгу є комплексним інструментом, який

інтегрує принципи ГМК, цифрові технології та сучасні вимоги до сталого розвитку. Його ключові переваги: системність, адаптивність, цифровізація, універсальність.

Основні результати дослідження цього розділу опубліковані в фахових виданнях [48], апробовані на конференціях [49; 53; 54; 55; 57].

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТАРІЮ БЕНЧМАРКІНГУ

2.1. Стан та тенденції розвитку конкурентного середовища ринку кондитерської продукції

Ринок кондитерських виробів за останні п’ять років зазнав суттєвих змін під впливом глобальних подій і внутрішніх чинників. У 2020–2024 роках світовий кондитерський сектор пережив спочатку шок від пандемії COVID-19, а надалі відновлення і трансформацію споживчих вподобань, тоді як український ринок після пандемії зіштовхнувся з викликами повномасштабної війни.

Згідно з даними Fortune Business Insights, у 2019 році обсяг світового ринку становив близько 196,5 млрд дол. США, і очікувалося зростання до 202,6 млрд дол. у 2020, але фактично через локдауни та закриття магазинів обсяг ринку в 2020 році знизився до приблизно 188,5 млрд дол. США [174]. Таким чином, пандемія спричинила падіння світового споживання кондитерської продукції приблизно на 7% у порівнянні з докризовими прогнозами. Після спаду 2020 року ринок поступово відновився: 2021–2022 роки відзначалися поступовим поверненням попиту до докризового рівня. За даними IMARC, світовий ринок кондитерських виробів у 2022 році оцінювався близько 185,5 млрд дол. США [174], тобто дещо менше за рівень 2019 року. Однак у 2023 році обсяги продажів солодощів знову пішли вгору: за оцінками аналітиків ринок перевищив позначку в 200 млрд доларів [174]. Згідно з прогнозами, у наступні роки очікується помірне зростання глобального ринку – приблизно на 3–5% на рік. Зокрема, прогнозується досягнення обсягу 229 млрд дол. США у 2028 році (очікуваний середньорічний приріст 3,6% у 2022–2028 рр.) [149]. Інші оцінки ще більш оптимістичні – наприклад, за даними Precedence Research, у 2024 році ринок становив близько 268,6 млрд дол. і може зрости майже до 467 млрд дол. до 2034 року [218]. У будь-

якому разі, загальна тенденція для світового ринку позитивна: після пандемічного спаду він увійшов у фазу відновлення і помірного зростання.

У 2020–2024 роках у світовій кондитерській індустрії проявилися кілька чітких трендів [110]. Передусім, здоров'язбереження та «better-for-you» тренд набув значного впливу на асортимент і маркетинг солодощів. Споживачі, особливо в розвинених країнах, дедалі частіше шукають «здоровіші» альтернативи традиційним солодощам. За опитуваннями, близько 47% покупців цукерок активно прагнуть знайти більш корисні ласощі (зі зниженим вмістом цукру, без штучних добавок тощо) [232]. У відповідь виробники впроваджують рецептури з меншим вмістом цукру або використовують натуральні підсолоджувачі, збагачують продукцію вітамінами, клітковиною, додають горіхи та сухофрукти. Поширені маркування «без доданого цукру», «органічний», «безглютеновий» тощо [152]. Варто відзначити бум рослинних і веганських солодощів: глобальний ринок веганських кондитерських виробів у 2020 році оцінювався майже в $467 млн і прогнозовано зростає майже на 15% щорічно [232]. Це пов'язано як з етичними міркуваннями (відмова від продуктів тваринного походження), так і з алергіями та здоровим способом життя.

Другий важливий тренд – преміалізація та інновації смаку. У боротьбі за споживача виробники все активніше випускають преміальні, ремісничі та крафтові солодощі. Продажі дорогого шоколаду зросли на 27% завдяки попиту на авторські, походженням з окремих регіонів, високо-відсоткові темні шоколади [175]. Споживачів приваблюють унікальні смаки, поєднання інгредієнтів, незвична текстура. Набули популярності шоколадні батончики з додаванням солі, перцю чилі, екзотичних фруктів, а також nostalgia & retro – відродження смаків дитинства, класичних рецептів цукерок минулого [201; 232].

Третя глобальна тенденція – сталий розвиток та етичність у кондитерській галузі. Зростає увага до сталого постачання сировини (какао-боби з плантацій без застосування дитячої праці, пальмова олія з сертифікатом RSPO тощо) [201]. Виробники активніше сертифікують продукцію за стандартами Fair Trade, Rainforest Alliance, що є конкурентною перевагою на вибагливих ринках. У

Німеччині чи Нідерландах значна частка шоколаду вже виробляється з сертифікованого какао [201]. Екологічна упаковка (мінімум пластику, біорозкладні матеріали) та зменшення вуглецевого сліду – тренд, продиктований як регуляторними нормами ЄС, так і запитами споживачів на екологічність.

Відбулася зміна форматів продажів – перехід у онлайн-торгівлю під час пандемії та закріплення цього каналу. Електронна комерція стала важливим шляхом до споживача: виробники солодощів освоїли прямі онлайн-продажі, підписки на тематичні бокси, активну рекламу в соцмережах та через інфлюенсерів [149]. Онлайн-канали дозволяють пропонувати ширший асортимент і таргетувати нішеві потреби (продаж крафтових цукерок ручної роботи через Instagram-магазини).

Кондитерська галузь, яка є однією з найбільш розвинутих у харчовій промисловості України, протягом останніх десяти років України функціонує в умовах постійних викликів [110]: анексії Криму і військових дій на Донбасі, пандемії COVID 19, енергетичних та сировинних криз, девальваційного тиску, зниження купівельної спроможності населення, а з 2022 року – повномасштабної війни і пов’язаних з нею руйнівних наслідків: скорочення чисельності споживачів у зв’язку з тимчасовою окупацією територій, виїздом за кордон близько 5 млн жителів, переважно жінок з дітьми, погіршення фінансового стану домогосподарств і відповідно – скорочення попиту на солодощі. Такі обставини призвели до істотного скорочення внутрішнього споживчого ринку, ускладнення логістики, зменшення виробництва та дестабілізації традиційних каналів збуту.

В 2022 році в кондитерській галузі близько 20% підприємств постраждали від воєнних дій чи були закриті [124]. Водночас, на тлі цих процесів загострюється конкуренція на ринку, актуалізується переорієнтація вітчизняних виробників на зовнішні ринки та формування нових стратегій розвитку. Тому виникає потреба у всебічному аналізі конкурентного стану ринку кондитерських виробів та визначення стратегічних напрямів розвитку кондитерської галузі, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників впливу.

Український ринок кондитерських виробів сформувався давно і налічує велику кількість виробників, що створюють високий рівень конкуренції, та пропонують широкий асортимент продукції [101]. Поточні обсяги виробництва не тільки забезпечують потреби внутрішнього ринку, а й формують потужний експортний потенціал (українські кондитери експортують свою продукцію у більш ніж 50 країн світу). Асортимент підприємств галузі охоплює практично всі групи кондитерських виробів. Основні види діяльності в кондитерській промисловості України визначаються Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) [81] і наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Класифікація основних видів діяльності в кондитерській промисловості України

Код за КВЕД	Назва виду діяльності
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

Джерело: [81]

Частка кондитерської промисловості в обсязі реалізації харчової продукції за підсумками 2024 року становить близько 8,8% [175]. Лідером є виробництво за видом діяльності 10.71 (виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання), яке склало 42,3% від загального обсягу реалізації кондитерської продукції.

Попит на кондитерську продукцію пред’являють, перш за все, кінцеві споживачі – фізичні особи (домогосподарства), а також підприємства сектору HoReCa, що включає готелі, ресторани і кафе (включаючи кейтеринг). Крім того, попит на солодощі від різноманітних організацій виникає з приводу свят (День Святого Миколая, Різдво, Новий рік, День Святого Валентина тощо) при організованій купівлі подарунків для співробітників та їхніх дітей.

Аналіз конкурентної ситуації доцільно розпочати з дослідження кількості підприємств, які діють на ринку кондитерських виробів.

В Україні підприємства класифікують за 4 категоріями: мікро (балансова вартість активів до 350 тис. євро, чистий дохід від реалізації продукції до 700 тис. євро, середня кількість працівників до 10 осіб), мале (балансова вартість активів до 4 млн. євро, чистий дохід від реалізації продукції до 8 млн. євро, середня кількість працівників до 50 осіб), середнє (балансова вартість активів до 20 млн. євро, чистий дохід від реалізації продукції до 40 млн. євро, середня кількість працівників до 250 осіб), велике (балансова вартість активів понад 20 млн. євро, чистий дохід від реалізації продукції понад 40 млн. євро, середня кількість працівників понад 250 осіб) [97]. Кількість підприємств на ринку кондитерських виробів за названими категоріями, за видами діяльності, в 2019-2024 роках, наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Кількість діючих підприємств на ринку кондитерських виробів (за видами економічної діяльності), 2019-2024 рр., од.

Підприємства за видами діяльності (коди КВЕД) і категоріями	2024	2023	2022	2021	2020	2019
1	2	3	4	5	6	7
Всього за 10.71, 10.72, 10.82	1009	1026	925	1219	1177	1192
10.71. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання						
Всього підприємств з них:	637	621	577	793	751	769
Великі підприємства	-	-	1	-	-	1
Середні підприємства	118	121	136	160	160	158
Малі підприємства	519	500	441	633	591	610
З них мікропідприємства	358	354	298	474	422	435
10.72. Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання						
Всього підприємств з них:	218	239	208	255	257	267
Великі підприємства	3	3	2	2	1	1
Середні підприємства	44	44	43	49	50	54
Малі підприємства	171	192	163	204	206	212

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
З них мікропідприємства	121	135	110	146	143	138
10.82. Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів						
Всього підприємств з них:	154	166	140	171	169	156
Великі підприємства	2	3	4	5	5	4
Середні підприємства	37	34	37	42	42	40
Малі підприємства	115	129	99	124	122	112
З них мікропідприємства	76	90	65	84	85	72

Складено за даними: [23; 24]

Результати дослідження показали, що загальна кількість підприємств за основними видами діяльності (коди КВЕД 10.71, 10.72, 10.82) в 2024 році становила 1009 од, що на 17,2% менше за довоєнний 2021 рік. Також відбулося скорочення порівняно з попереднім 2023 роком, яке торкнулося видів діяльності за КВЕД 10.72, 10.82 (табл. 2.2).

В 2024 році в сукупності за всіма основними видами діяльності частка великих підприємств становила 0,5, середніх 19,7 і малих підприємств 79,8%. На ринку присутні 5 великих підприємств. Відчутне скорочення їх кількості на 2 од., порівняно з 2020-2021 роками, відбулося за 10.82. В той час як за 10.72. кількість великих підприємств зросла з 1 до 3 од.

Така ситуація свідчить про складність створення і ведення великого кондитерського бізнесу, обумовлену, зокрема, високими бар’єрами для входу на ринок великих підприємств, обмеженістю внутрішнього попиту і необхідністю значних інвестицій для ефективного масштабування на зовнішні ринки.

Починаючи з 2022 року скорочується кількість середніх підприємств за 10.71, за іншими видами діяльності залишається стабільною. Кількість малих підприємств, в т.ч. мікропідприємств, зросла за всіма видами діяльності, але довоєнний рівень не досягнуто. Крім того на ринку присутні фізичні особи-підприємці (ФОП), кількість яких збільшилася з 4273 в 2021 році до 4728 в

2024 році, переважно за рахунок суб'єктів малого підприємництва за видами діяльності 10.71. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, відповідно з 3540 до 3955 од., а також за 10.82. Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів з 179 до 256 од. [23]. Звідси можна зробити висновок про низькі бар'єри входу на ринок для суб'єктів малого підприємництва за даними видами діяльності, та про наявність достатнього попиту на продукцію, що мотивує дрібних підприємців до створення нових бізнесів. Наступним є аналіз обсягів реалізованої продукції кондитерських підприємств, за видами економічної діяльності, у вартісному виразі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяги реалізованої кондитерської продукції в Україні, млн грн

Код за КВЕД	Роки								
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
10.71 Всього	14917,2	17098,5	18840,5	20808,1	19970,3	26586,0	21451,9	25392,6	27799,9
В т.ч. експорт	358,0	177,0	152,3	167,1	777,7	1515,3	471,9	418,9	860,0
10.72 Всього	11692,9	12939,8	14096,4	15363,1	15436,7	19121,8	12514,0	13884,6	15925,1
В т.ч. експорт	2233,8	2890,1	3850,6	3929,0	4236,7	5521,8	2229,7	2612,9	3206,7
10.82 Всього	15539,1	18255,6	21087,0	22472,0	22132,9	28938,5	14791,1	19102,6	21979,3
В т.ч. експорт	5030,0	6009,3	6427,1	6911,5	6541,1	8162,1	2186,7	2963,5	5797,5
Всього	42149,2	48293,9	54023,9	58643,2	57539,9	74646,3	48757,0	58379,8	65704,3
В т.ч. експорт	7621,8	9076,4	10430,0	11007,6	11555,5	15199,2	4888,3	5995,3	9864,2

Джерело: складено на основі [25; 26]

Як видно з табл. 2.3, загальний обсяг реалізації зріс з 42 149,2 млн грн у 2016 році до 65 704,3 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 55,9%. Динаміка цього показника представлена на рис. 2.1. Найвищий показник зафіксовано у 2021 році (74 646,3 млн грн), після чого у 2022 році відбувся значний спад до 48 757,0 млн грн (-34,7%) через війну. У 2023–2024 роках ринок відновлювався, досягнувши 65 704,3 млн. грн. у 2024 році. Експорт зріс із 7 621,8 млн. грн. (18,1% від загального обсягу реалізації) в 2016 році до 9 864,2 млн грн (15,0%) у 2024 році. Пік експорту припав на 2021 рік (15199,2 млн грн, 20,4%), після чого у 2022 році він різко скоротився до 4888,3 млн грн (10,0%).

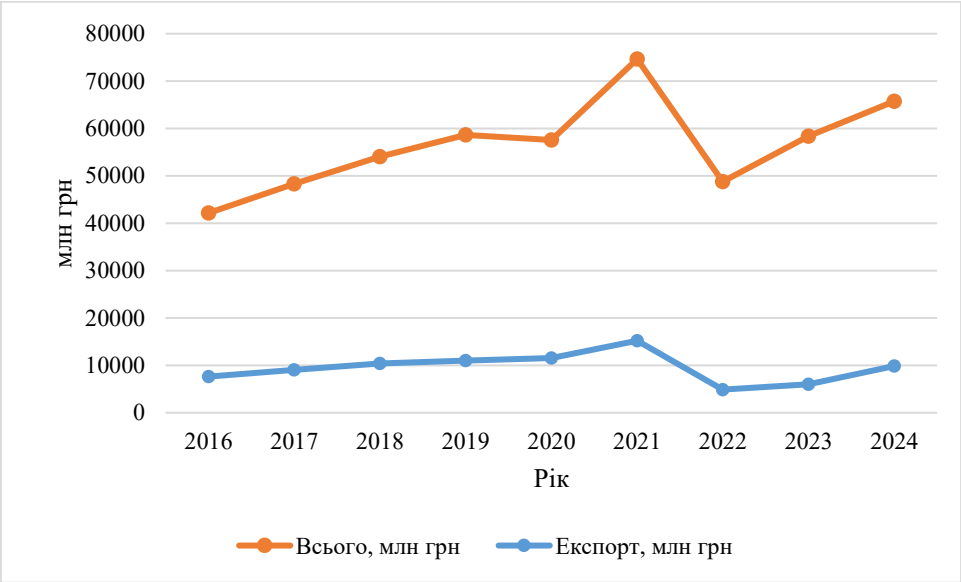


Рис. 2.1. Динаміка обсягів реалізованої кондитерської продукції в Україні

Джерело: побудовано на основі [25; 26]

Відновлення експорту у 2023–2024 роках свідчить про адаптацію до нових умов.

Продажі продукції за кодом 10.71 демонструють стійке зростання за аналізований період з 14 917,2 млн. грн. у 2016 році до 27 799,9 млн. грн. у 2024 році (+86,3%). Пік мав місце у 2021 році (26 586,0 млн. грн.), спад у 2022 році до 21 451,9 млн. грн. (-19,3%) пов'язаний з війною. Відновлення у 2023–2024 роках перевершило показники 2021 року. Відбулося зростання експорту з 358,0 млн. грн. (2,4%) у 2016 році до 860,0 млн. грн. (3,1%) у 2024 році. Низька експортна частка пояснюється коротким терміном зберігання продуктів за кодом 10.71.

Для продукції, класифікованої за кодом 10.72, спостерігається менш стрімка динаміка: зростання з 11 692,9 млн. грн. у 2016 році до 15 925,1 млн. грн. у 2024 році (+36,2%). Пік у 2021 році (19 121,8 млн. грн.) змінився спадом у 2022 році до 12 514,0 млн. грн. (-34,8%). Повільне відновлення відбулося у 2023–2024 роках. Зростання експорту з 2 233,8 млн. грн. (19,1%) у 2016 році до 3 206,7 млн. грн. (20,1%) у 2024 році супроводжувалося високою експортною часткою завдяки тривалому терміну зберігання.

Сегмент ринку, що відноситься до 10.82, показує стабільне зростання з 15 539,1 млн. грн. у 2016 році до 21 979,3 млн. грн. у 2024 році (+41,4%). Пік у 2021

році (28 938,5 млн. грн.), різкий спад у 2022 році до 14 791,1 млн. грн. (-48,9%) відповідають загальній тенденції. Відновлення у 2023–2024 роках ще не досягло рівня 2021 року. Зростання експорту з 5 030,0 млн. грн. (32,4%) у 2016 році до 5 797,5 млн. грн. (26,4%) у 2024 році з високою експортною часткою, яка втім скоротилася через швидке зростання внутрішнього ринку.

У 2022 році війна призвела до скорочення внутрішнього попиту, експорту та виробництва через логістичні проблеми та міграцію. Зниження купівельної спроможності вплинуло на зменшення частки солодощів у витратах на харчування (до 6–8,5%). Зростання цін на сировину (цукор, какао) на 10–15% підвищило собівартість, особливо для КВЕД 10.82 [110].

Зростання обсягів реалізації у 2023–2024 роках пов’язане з адаптацією до нових ринків (ЄС) і відновленням ланцюгів постачання. Зростання попиту на здорові продукти (безцукрові, органічні) більше впливає на КВЕД 10.82. Молодь (18–35 років) і жінки частіше купують кондитерські вироби (21% кілька разів на тиждень). Інвестиції в модернізацію (USD 200 млн щорічно) підвищують якість продукції, особливо для КВЕД 10.71 і 10.82 [110]. Зростання онлайн-продажів (20% у 2023 році) сприяє всім класам, в першу чергу КВЕД 10.82 (шоколадні набори). На тлі відновлення внутрішнього ринку КВЕД 10.71 має найбільший потенціал зростання завдяки попиту на свіжі продукти. КВЕД 10.82 відновлюється завдяки попиту на шоколад і цукерки, але залежить від експорту. Зростає також експортний потенціал: КВЕД 10.72 і 10.82 мають сильні позиції на ринках ЄС і СНД. Зростання експорту у 2023–2024 роках на 64,7% порівняно з 2022 роком, свідчить про досить міцні позиції вітчизняних виробників на зарубіжних ринках.

Таким чином, обсяги реалізації кондитерської продукції в Україні зросли, незважаючи на спад у 2022 році через війну. Тренди вказують на зростання попиту на здорові продукти, цифровізацію продажів і відновлення експорту. Виробники інвестують в інновації, маркетинг і адаптацію до воєнних умов для збільшення обсягів реалізації.

На жаль, значна частина даних щодо обсягу реалізованої продукції великих і середніх підприємств та їх частки в загальному обсязі не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» для забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності [99]. Ми проаналізували інформацію на офіційному сайті Державної служби статистики України [25; 26] і з'ясували наступне. В 2023-2024 роках за видом діяльності 10.71. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання великі підприємства відсутні, частка середніх підприємств в обсязі реалізованої продукції склала 91,1%, а малих підприємств 8,9%. В 2021 році частка середніх підприємств в обсязі реалізованої продукції була більшою – на рівні 94,3%, а малих підприємств, відповідно, 5,7%. За 10.72 інформація щодо обсягу реалізованої продукції великими і середніми підприємствами відсутня, частка малих підприємств була 5,8%. За 10.82 дані щодо обсягу реалізованої продукції великими і середніми підприємствами станом на 2024 рік відсутні, частка малих підприємств склала 3,2%. За наявними даними на 2022 рік, частка чотирьох великих підприємств в обсязі реалізованої продукції становила 26,4%, середніх підприємств 70,7%, малих підприємств 2,9%. Звідси можна зробити висновок, що на кондитерському ринку за обсягом реалізованої продукції переважають середні підприємства.

Аналіз динаміки рівнів рентабельності операційної діяльності ми провели за основними видами діяльності за даними Державної служби статистики України [27]. За видом діяльності КВЕД 10.71 (рис. 2.2) рівні рентабельності операційної діяльності підприємств після скорочення в 2021 році в умовах «коронокризи» до рівня 0,9, показали зростання в 2022-2023 роках до 4,4 і 6,4 відповідно. Значення показника для великих підприємств в 2022 році склало 6,5; для середніх підприємств в 2022 і 2023 роках відповідно 4,4 і 6,7; для малих підприємств 2,4 і 3,1. Слід зазначити, що мікропідприємства з 2011 по 2021 рік показали від'ємні рівні рентабельності операційної діяльності.

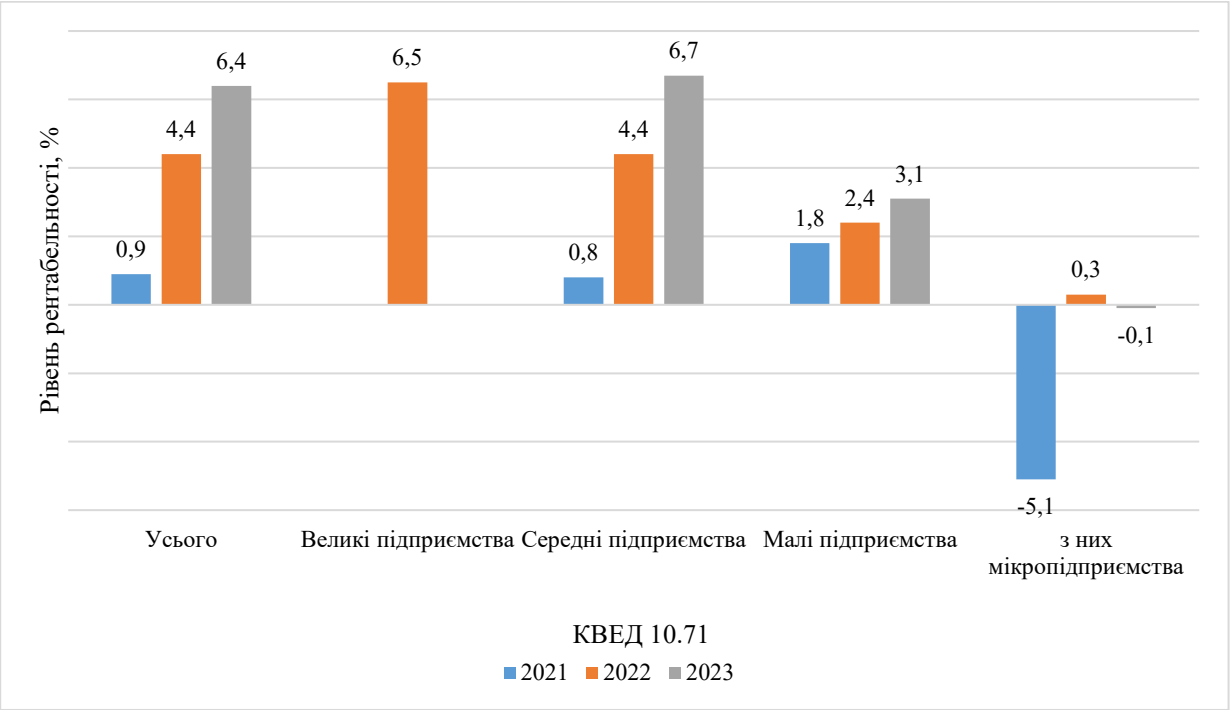


Рис. 2.2. Рентабельність операційної діяльності підприємств за КВЕД 10.71

Джерело: побудовано на основі [27]

В 2021 році значення показника було -5,1, в 2022 році підвищилося до 0,3, але в 2023 році скоротилося до -0,1.

За видом діяльності КВЕД 10.72 рівень операційної рентабельності зріс з 1,0 в 2021 році до 5,3 в 2022 і 9,1 в 2023 році (рис. 2.3). Великі підприємства показали зростання показника з 2,4 в 2021 році до 12,0 і 9,9 відповідно в 2022 і 2023 роках. Показник середніх підприємств в 2021-2023 роках склав відповідно 0,6; 4,6; 9,2. Показник малих підприємств за цей період становив відповідно -1,7; -17,4; 4,5. Мікропідприємства показали достатній рівень показника 9,7 в 2021 році, а в 2022-2023 роках відбулося значне скорочення до від'ємних значень відповідно -50,3; -6,0.

Найвищий рівень операційної рентабельності на ринку кондитерських виробів виявлений за видом діяльності 10.82 в період 2021-2023 років (рис. 2.4), відповідно 11,2; 17,5; 19,8. Найвищі показники зафіксовані у середніх підприємств на рівні 24,3; 24,6 в 2022-2023 роках.

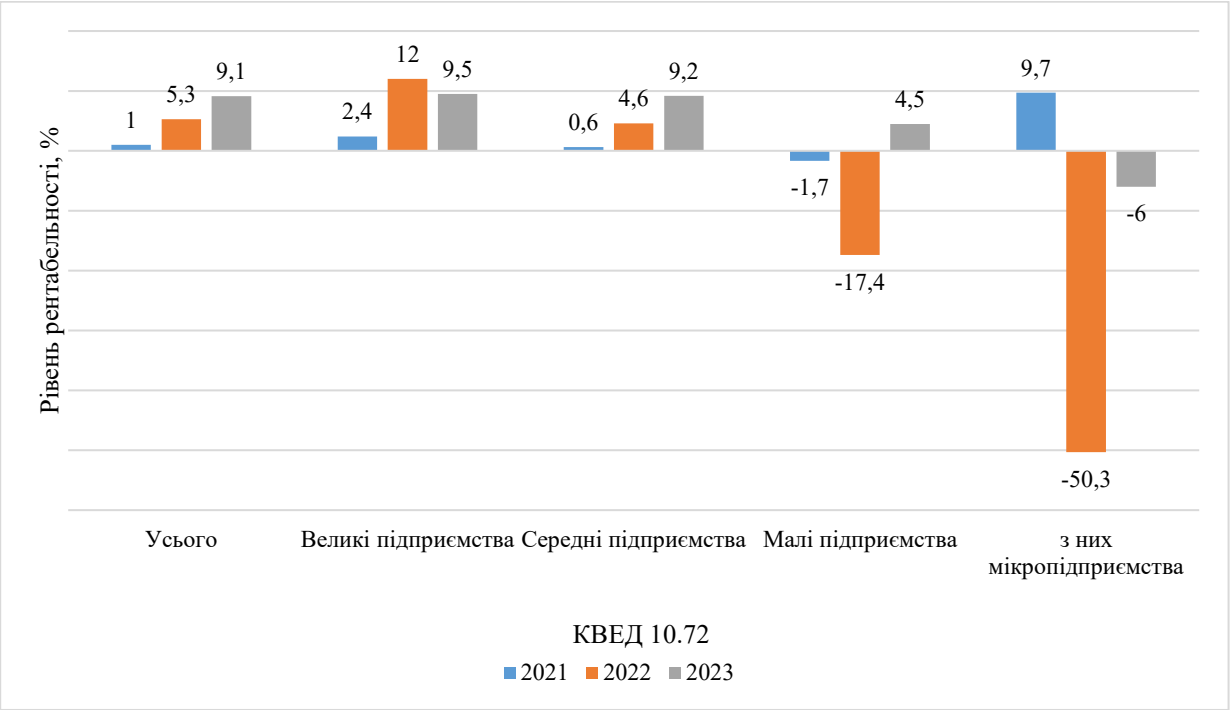


Рис. 2.3. Рентабельність операційної діяльності підприємств за КВЕД 10.72

Джерело: побудовано на основі [27]

Задовільний рівень операційної рентабельності в цей період у великих підприємств (3,4; 4,4) і малих підприємств (6,1; 3,2). Значно нижчий рівень показника у мікропідприємств (-0,4; 1,3).

Аналіз рентабельності всієї діяльності підприємств показав подібні рівні і тенденції динаміки.

За результатами аналізу можна зробити висновок про достатній рівень рентабельності операційної і всієї діяльності великих і середніх підприємств на ринку кондитерських виробів, за всіма основними видами діяльності. Найвищі рівні рентабельності операційної і всієї діяльності мають середні підприємства. Рівні операційної рентабельності малих підприємств різні, залежно від виду діяльності, а мікропідприємства часто демонструють від'ємний рівень показника.

Найвищий рівень рентабельності операційної і всієї діяльності виявлено за видом діяльності 10.82 (рис. 2.4). Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів, що свідчить про високу привабливість даного виду діяльності.

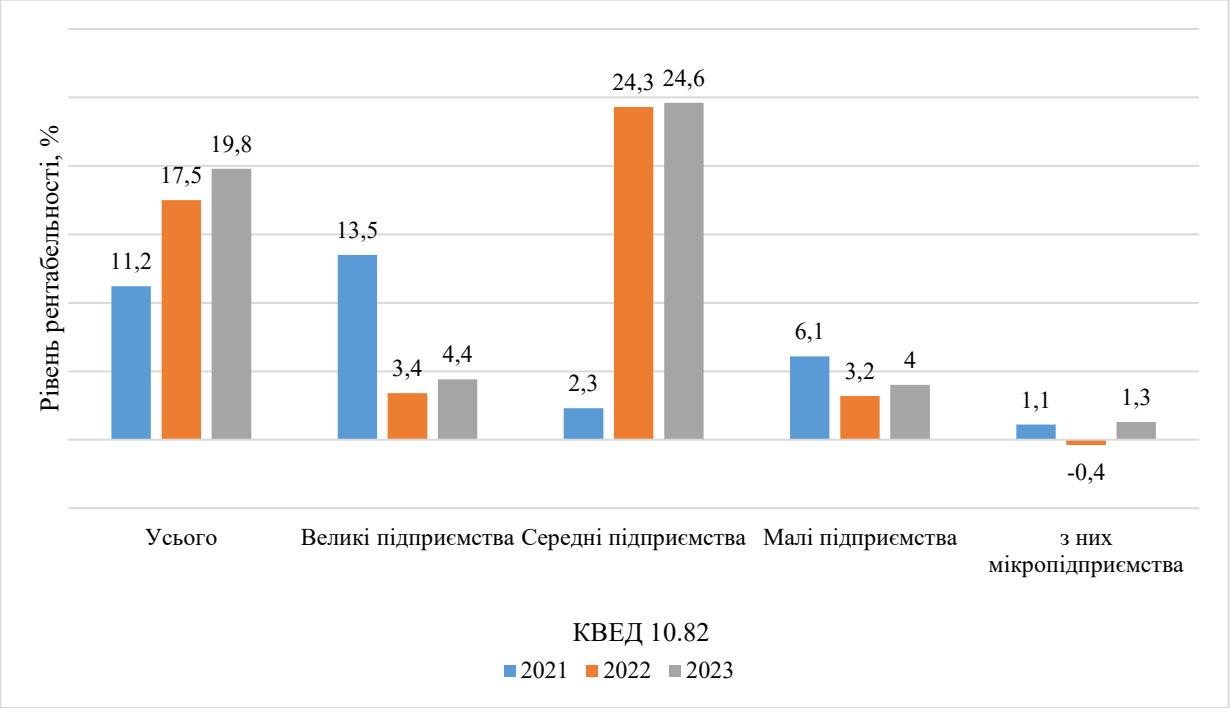


Рис. 2.4. Рентабельність операційної діяльності підприємств за КВЕД 10.82

Джерело: побудовано на основі [27]

Аналіз динаміки обсягів капітальних інвестицій за даними офіційної статистики [28] показує скорочення з 5 036 241 тис. грн в 2021 році до 1 610 415 тис. грн в 2022 році, і часткове відновлення до 3 073 690 тис. грн. в 2023 році (рис. 2.5). Також було проведено аналіз розподілу обсягів інвестицій між великими, середніми та малими підприємствами за наявними даними Укрстату [28], результати показали наступне. За 10.71 в 2023 році великі підприємства на ринку відсутні, 91% обсягів капітальних інвестицій припадає на середні підприємства, 9% на малі підприємства. За 10.72 станом на 2023 рік дані щодо великих і середніх підприємств не оприлюднені, на малі підприємства припадає 5% обсягів капітальних інвестицій. За даними станом на 2022 рік великі підприємства здійснили 64,3% капітальних інвестицій, середні підприємства 33% і малі підприємства 2,7% капітальних інвестицій.

Можна зробити висновок, що ринок має ніші для нових гравців, проте організація великого виробництва та ведення конкурентної боротьби потребує значних інвестицій.

Рис. 2.5. Динаміка капітальних інвестицій в кондитерську галузь України

Джерело: побудовано на основі [28]

За даними Pro Consulting, в 2022-2023 роках до ТОП-5 вітчизняних виробників кондитерської продукції належали: Корпорація «Рошен»; Кондитерська фабрика «АВК»; Виробниче об'єднання «Конті»; Корпорація «Бісквіт-шоколад; Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» [72]. Але з урахуванням підприємств, які належать міжнародним компаніям, найбільшими гравцями на кондитерському ринку України в 2022 році були такі: лідер ринку Корпорація «Рошен»; Тростянецька фабрика ПрАТ «Монделіс Україна», Виробниче об'єднання «Конті»; ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»; ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», контрольним пакетом акцій якої володіє швейцарська корпорація «Nestlé» [124; 10]. Крім того, ринок забезпечують названі вище Корпорація «Бісквіт-шоколад, Кондитерська фабрика «Житомирські ласощі», а також Шоколадна фабрика «Millennium», ТОВ «Домінік Ко» («Полтавакондитер») та інші.

Ці лідери формують основну пропозицію і сумарно забезпечують до 95% потреб внутрішнього ринку, отже ринок є досить концентрованим. Середній та малий бізнеси представлені переважно регіональними виробниками печива,

пряників та інших простих виробів, які займають близько третини ринку за кількістю операторів, але лише незначну його частку за обсягами реалізації. Вітчизняні виробники забезпечують 90% кондитерської продукції, і лише 10% припадає на імпорт. Частка експорту в загальному обсязі виробництва оцінюється експертами на рівні 23–25% [72].

Для оцінки конкурентного стану (ступеню концентрації) ринку використано індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) [158], який дорівнює сумі квадратів часток ринку всіх виробників, що діють на ринку (*n*):

$$ІНН = Y^2_1 + Y^2_2 + Y^2_3 + ... + Y^2_n,$$

де *Yi* – частка продажів *i*-го виробника в загальному обсязі продажів галузевого ринку.

ІНН може приймати значення від 0 (повна децентралізація виробництва, дуже багато фірм на ринку, частка ринку кожної дуже мала) до 10 000 (абсолютна монополія, на ринку одна фірма). Чим вищим є значення індексу, тим меншою є кількість виробників і, відповідно, більшою є концентрація ринку. Якщо значення індексу 1000 і менше – ринок вважається немонополізованим (конкурентним). При значенні індексу 1800 і більше – ринок розглядається як монополізований (неконкурентний).

Розрахунок проведений на базі восьми підприємств, частки ринку яких дорівнюють або перевищують 1%. Частки ринку інших багаточисельних суб'єктів є дуже малими. Частки ринку наведені за оцінками О. Бочко, У. Балик та О. Карпій, які визначили питому вагу підприємств на ринку кондитерських виробів України станом на 2020 рік [10, с. 267] і є приблизними, але дозволяють в цілому оцінити конкурентний стан ринку.

Протягом останніх років дані стали менш доступними, оскільки не оприлюднюються у відкритих джерелах з метою забезпечення конфіденційності. Також слід пам'ятати, що в сучасному нестабільному середовищі позиції окремих гравців ринку постійно змінюються. Результати розрахунку подані в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок індексу Херфіндаля-Хіршмана для кондитерського ринку України

Підприємство	Частка ринку, %	Квадрат частки ринку
Корпорація «Рошен»	25	625
ПрАТ «Монделіс Україна»	20	400
ВО «Конті»	16	256
ПрАТ КФ «АВК»	15	225
ПАТ ЛКФ «Світоч»	11	121
Корпорація «Бісквіт-шоколад»	4	16
КФ «Житомирські ласощі»	2	4
ТОВ «Домінік Ко»	1	1
Усі інші компанії (сума)	3	9
Загальна сума	100	1657

Розраховано за: [10, с. 267]

Розрахована величина індексу Херфіндаля-Хіршмана дорівнює 1657, тобто перевищує 1000 і наближається до 1800. Згідно з таким значенням індексу Херфіндаля-Хіршмана, ринок демонструє значний рівень концентрації, що наближається до високого. Також ринок не можна розглядати як цілком конкурентний, адже наближення значення індексу до 1800 свідчить про ознаки монополізації. Таке припущення можна підтвердити, звернувшись до Закону України «Про захист економічної конкуренції» [98], згідно з яким на ринку виникає монопольна ситуація, якщо: частка ринку одного суб'єкта господарювання перевищує 35 відсотків (якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції); сукупна частка трьох найбільших суб'єктів господарювання перевищує 50 відсотків; сукупна частка п'яти суб'єктів господарювання перевищує 70 відсотків (якщо стосовно певного виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція, або вони не зазнають значної конкуренції з боку інших суб'єктів господарювання).

За наведеними в табл. 2.4 даними, частка ринку найбільшої фірми становить 25% і не перевищує 35%. Але сукупна частка ринку трьох найбільших фірм перевищує 50% і дорівнює 61%.

Сукупна частка п’яти найбільших фірм також перевищує 70% і дорівнює 87%, що наближає ринок до олігополістичного.

Нами виконано аналіз конкуренції в кондитерській галузі з використанням моделі 5 сил конкуренції М. Портера [215]. Детальний аналіз сил конкуренції наданий в Додатку А. У табл. 2.5 визначено рівень впливу кожної сили на кондитерське підприємство з розподілом на низький, середній, високий.

Таблиця 2.5

Рівень конкуренції на кондитерському ринку
за моделлю 5 сил конкуренції М. Портера

Сила	Рівень впливу	Ключові фактори
1. Конкурентне суперництво	Високе	Велика кількість гравців, цінові війни, маркетингові стратегії
2. Загроза нових учасників	Середня	Високі капітальні витрати, сильні бренди, але є доступ до дистрибуції
3. Загроза замінників	Висока	Здорові альтернативи, домашня випічка, інші солодощі
4. Влада покупців	Висока	Низькі витрати на зміну, чутливість до ціни, широкий асортимент
5. Влада постачальників	Середня	Залежність від сировини, але диверсифіковані постачальники

Розроблено на основі: [215]

Встановлено, що конкурентне середовище на ринку кондитерських виробів України є складним та насиченим. Найбільший тиск відчувається з боку внутрішньої конкуренції та зміни споживчих уподобань. Загроза нових конкурентів та замінників зростає, але не є критичною. Постачальники й мережі ритейлу чинять значний вплив на прибутковість. Для збереження конкурентоспроможності підприємствам необхідно інвестувати в інновації, здорові продукти, логістику та адаптивний маркетинг.

На основі проведеного аналізу стану і тенденцій розвитку українського кондитерського ринку виявлено, що конкурентна ситуація на ринку характеризується:

- значним рівнем концентрації, що наближається до високого;

- великою кількістю підприємств, які виробляють різноманітну продукцію за трьома основними видами діяльності, при тому, що переважна частка ринку належить 8-9 великим компаніям;

- високим бар'єром входу для великих і середніх підприємств і навпаки, низьким бар'єром входу для малих підприємств, і звідси значною свободою входу на ринок малих суб'єктів господарювання.

Відповідно можна зробити висновок про те, що в кондитерській галузі склалася ситуація, наближена до олігополії – структури ринку, при якій в галузі домінує відносно невелика кількість конкуруючих фірм (від 2 до 10), а поява нових великих і середніх продавців ускладнена чи неможлива. Таким чином, можна в цілому погодитися з думкою вітчизняних науковців А. Загричанської і В. Голюк, які виявили, що кондитерське виробництво України є висококонцентрованим, на ринку склалася олігополія, існують значні бар'єри для входу в галузь [34].

Як було з'ясовано вище, в зв'язку з скороченням попиту, значною концентрацію ринку та низкою проблем, обумовлених повномасштабною війною, можливості для подальшого розширення діяльності великих і середніх компаній на ринку кондитерських виробів обмежені. При цьому ринок залишається відкритим для нових гравців у сегменті малого підприємництва, особливо в нішах печива, тістечок, регіональних солодощів.

Враховуючи конкурентний стан ринку і виявлені тенденції, можна визначити низку стратегічних векторів розвитку кондитерської галузі [110].

По-перше, стабілізація і зростання внутрішнього попиту залежить від загальноекономічної ситуації та завершення війни. Повернення частини мігрантів, відновлення купівельної спроможності населення – необхідні умови для зростання продажів на внутрішньому ринку. Уряд має враховувати це при

плануванні соціально-економічної політики, підтримувати доходи громадян і стимулювати споживання вітчизняних товарів.

По-друге, розвиток експортних напрямів повинен стати стратегічним пріоритетом для великих і середніх кондитерських компаній. Необхідно працювати над усуненням логістичних проблем: вирішити питання пропускної спроможності на кордонах (у співпраці з країнами ЄС), розширювати альтернативні маршрути доставки продукції. Активніше просувати українські солодощі за кордоном – через участь у міжнародних виставках, створення національного бренду солодкої продукції, маркетингові кампанії у цільових країнах. Державна підтримка експорту може дати значний ефект у вигляді валютних надходжень та розвитку виробництва.

По-третє, технологічна модернізація та інновації є обов'язковою умовою довгострокового зростання галузі. Підприємствам слід інвестувати в оновлення обладнання, впровадження сучасних автоматизованих ліній, систем енергозбереження. Нові технології та інноваційні продукти дозволять підвищити продуктивність і скоротити витрати, що особливо важливо в умовах подорожчання ресурсів [106]. Крім того, розвиток власних науково-дослідних центрів (або співпраця з профільними інститутами) допоможе створювати унікальні рецептури, знаходити замінники дорогих імпортних компонентів, підвищувати якість та корисність солодощів. Важливо й надалі відстежувати світові тренди: зростання попиту на здорові, екологічно чисті та «розумні» продукти – шанс для українських компаній зайняти передові позиції у цих сегментах. Наприклад, розробка лінійки органічних або низькокалорійних кондитерських виробів із акцентом на натуральні інгредієнти та сучасний дизайн упаковки може відкрити доступ до преміальних ніш ринку.

По-четверте, маркетинг та робота зі споживачем повинні вийти на новий рівень. В умовах стабільного попиту більшість споживачів зберігають лояльність до улюблених марок [102], проте молоде покоління диктує нові правила – активність у соцмережах, швидка реакція на тренди, нестандартні рішення у просуванні продукту. Рекомендується зміцнювати бренди через цифрові канали,

вдосконалювати упаковку та позиціонування товарів, робити акцент на українському походженні і якості. Це не лише збільшить продажі, але й створить додану вартість брендів у довгостроковій перспективі.

Таким чином, перспективи розвитку ринку кондитерської продукції в Україні та окремих виробників пов’язані зі стабілізацією внутрішньої економічної ситуації, розширенням експортних можливостей та інноваційною трансформацією галузі. В свою чергу, конкурентоспроможність вітчизняних кондитерських підприємств у довгостроковій перспективі залежатиме від їх здатності до стратегічного переосмислення бізнес-моделей, підвищення гнучкості, інноваційності та міжнародної інтеграції.

Проведений аналіз засвідчив, що ринок кондитерських виробів України функціонує в умовах високої турбулентності, обумовленої наслідками воєнного стану, економічної нестабільності та зовнішніх викликів. Водночас галузь демонструє ознаки адаптивності, поступового відновлення виробництва та збереження рентабельності, особливо середніх підприємств. Основними характеристиками конкурентного середовища виступають: велика кількість операторів ринку, значний рівень концентрації ринку за рахунок домінування низки великих компаній, а також наявність високих бар’єрів входу для масштабного виробництва і навпаки, низьких бар’єрів входу для малих підприємств, а звідси значною свободою входу на ринок малих суб’єктів господарювання.

Структура ринку наближена до моделі олігополії, 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, особливо в нішах печива, тістечок, регіональних солодощів.

На основі проведеного аналізу сформульовано стратегічні напрями розвитку галузі, серед яких ключовими є: стимулювання внутрішнього попиту через соціально-економічну політику держави та підтримку купівельної спроможності населення; розширення експортних каналів і створення умов для

активнішої міжнародної присутності українських брендів; технологічна модернізація виробництва, впровадження інновацій і розвиток власних R&D напрямів; посилення маркетингової активності, цифрової присутності й адаптація до змін споживчих запитів, особливо з боку молодої аудиторії.

2.2. Потенціал використання інструментарію бенчмаркінгу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств – виробників кондитерської продукції

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та швидких змін споживчих уподобань, кондитерський ринок України та світу характеризується високим рівнем конкуренції, динамічним оновленням асортименту та зростанням вимог споживачів до якості та різноманіття продукції. Тому компанії змушені постійно шукати ефективні методи та інструменти підвищення конкурентоспроможності, вдосконалювати свої характеристики і параметри [13].

Одним з найефективніших інструментів, що дає можливість підприємству постійно підвищувати продуктивність, покращувати якість продукції і бути попереду конкурентів, є бенчмаркінг – систематичний процес порівняння показників і практик власного бізнесу з найкращими прикладами у галузі чи за її межами, з метою виявлення та впровадження передових практик [151]. Основний зміст бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей порівнювано з обраним підприємством (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об’єктів бенчмаркінгу. Об’єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприсмств (структурних підрозділів) тощо [229]. Для кондитерських підприємств, які функціонують у висококонкурентному середовищі та стикаються з швидкою зміною споживчих уподобань, бенчмаркінг є ефективним інструментом пошуку та адаптації найкращих практик. Бенчмаркінг дозволяє не лише підвищити

ефективність виробництва та оптимізувати витрати, але й сформувати унікальні конкурентні переваги, що відповідають очікуванням сучасного споживача.

Імплементація бенчмаркінгу в систему управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає комплексний підхід, який охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів. Кожен із них має власну мету, інструментарій та очікувані результати, що у сукупності формують цілісну модель підвищення конкурентних переваг [147]. Розглянемо зміст і послідовність етапів імплементації бенчмаркінгу в систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

1. Ідентифікація потреб і постановка цілей бенчмаркінгу.

Перший етап спрямований на визначення напрямів, де конкурентоспроможність підприємства є недостатньою або потребує стратегічного посилення. Для цього здійснюється комплексна діагностика поточного стану підприємства із застосуванням методів SWOT-аналізу, фінансового аналізу, оцінювання інноваційного потенціалу та маркетингових можливостей [151]. У кондитерській галузі особлива увага приділяється показникам, що відображають інноваційність рецептур, гнучкість виробництва, ефективність каналів збуту та рівень споживчої лояльності [139]. Результатом етапу є формулювання конкретних і вимірюваних цілей бенчмаркінгу, інтегрованих у стратегічні пріоритети підприємства.

2. Вибір типу та об'єкта бенчмаркінгу.

На другому етапі здійснюється визначення типу бенчмаркінгу, що найбільш повно відповідає поставленим цілям: внутрішній (порівняння структурних підрозділів одного підприємства), конкурентний (аналіз прямих конкурентів), функціональний (вивчення передового досвіду у певних бізнес-процесах) або міжгалузевий (перенесення рішень з інших галузей) [79]. Для кондитерських компаній часто поєднують конкурентний та функціональний бенчмаркінг, що дозволяє, з одного боку, відстежувати стратегії лідерів ринку, а з іншого – запозичувати інноваційні підходи, наприклад, з харчової індустрії загалом чи

суміжних FMCG-сегментів. Результатом етапу є обґрунтований перелік підприємств-еталонів або бізнес-процесів для аналізу.

3. Розробка системи показників та методики збору даних.

Ефективність бенчмаркінгу визначається точністю та релевантністю показників, за якими здійснюється порівняння. На третьому етапі формуються ключові показники ефективності (KPI), що відображають рівень конкурентоспроможності: частка ринку, темпи зростання продажів, операційна маржинальність, швидкість виведення нових продуктів, інноваційна активність, якість логістичних процесів [141]. Для кондитерських підприємств доцільно доповнювати фінансові індикатори нематеріальними – індексом споживчої задоволеності, брендовою капіталізацією, позиціонуванням у преміум- та масовому сегментах [140]. Також визначаються джерела даних – відкритих фінансових звітів і галузевих оглядів, результатів маркетингових досліджень та експертних інтерв'ю тощо.

4. Збір та аналіз інформації.

Четвертий етап передбачає систематичний збір кількісних та якісних даних щодо діяльності підприємств. Використовується метод порівняльного аналізу (gap analysis), який дозволяє виявити відставання або переваги у кожному з ключових напрямів. Для кондитерської галузі є доцільнсть комплексного розгляду – не лише фінансових та економічних показників, а й виведення на ринок нових продуктів, ефективності маркетингових комунікацій та здатності підприємства адаптувати свій асортимент до індивідуальних смаків, уподобань та вимог споживачів (локальні особливості, органічні інгредієнти та продукти, здоровий спосіб життя, екологічне і соціально відповідальне виробництво тощо) [151; 140].

5. Розробка планів заходів впровадження кращих практик.

Отримані результати аналізу трансформуються у конкретні управлінські рішення. Для кожної виявленої невідповідності визначаються можливі заходи, це може бути, наприклад, модернізація виробничого обладнання, оптимізація логістичних процесів, впровадження нових рецептур, продуктів або форматів

упаковки, розробка та імплементація маркетингових кампаній, заходів щодо залучення і утримання споживачів тощо. Плани впровадження заходів оформлюються у вигляді дорожньої карти з визначенням термінів, відповідальних осіб, необхідних ресурсів та очікуваних результатів [147]. У кондитерському бізнесі ефективними можуть бути заходи, спрямовані на розробку рецептур і запуску на ринок продуктів з низьким вмістом цукру, без пальмової олії; впровадження енергозберігаючих технологій; скрочення відходів виробництва; формування позитивного іміджу бренда; забезпечення лояльності споживачів.

6. Інтеграція бенчмаркінгу в систему управління підприємством.

Щоб бенчмаркінг забезпечив очікуваний результат щодо підвищення конкурентоспроможності, він має бути не разовим проєктом, а інтегрованим в систему управління підприємством [229]. Це передбачає врахування бенчмаркінгових показників при постановці стратегічних і тактичних цілей, розробці виробничих програм, маркетингових планів, включення у KPI, або інші інструменти стратегічного контролю [79]. Регулярне оновлення інформації та проведення повторних бенчмаркінгових досліджень дозволяє забезпечити безперервний процес удосконалення і підвищення конкурентоспроможності.

7. Оцінка результативності заходів та коригування.

Фінальним етапом є оцінювання впливу впроваджених змін на конкурентоспроможність підприємства. Використовуючи ті ж самі показники, що були визначені на етапі планування, здійснюється вимірювання досягнутих результатів та визначення ефективності адаптованих практик. За необхідності здійснюється коригування плану заходів, повторний аналіз ринку та уточнення переліку об’єктів бенчмаркінгу.

Таким чином, імплементація бенчмаркінгу в систему управління конкурентоспроможністю підприємства є не разовою дією, а безперервним циклічним процесом, що дозволяє постійно оновлювати управлінські рішення на основі актуальних даних та досвіду лідерів ринку [151]. Для кондитерських підприємств, які працюють в умовах швидкої зміни ринкової кон’юнктури та

високої інноваційної динаміки, цей інструмент виступає важливим елементом забезпечення сталих конкурентних переваг.

В узагальненому вигляді названі етапи бенчмаркінгу з виділенням мети, основних дій та результатів, які становлять собою безперервний процес та є важливою складовою системи управління конкурентоспроможністю підприємства, показані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Етапи бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Етапи	Мета	Основні дії	Очікуваний результат
1. Ідентифікація потреб і постановка цілей	Визначення напрямів підвищення конкурентоспромо жності	Діагностика поточного стану; SWOT-аналіз; оцінка ринкових позицій	Сформульовані вимірювані цілі бенчмаркінгу
2. Вибір типу та об’єкта бенчмаркінгу	Визначення релевантних джерел кращих практик	Вибір типу бенчмаркінгу; підбір підприємств-еталонів	Перелік об’єктів для порівняння з обґрунтуванням
3. Розробка системи показників та методики збору даних	Створення інструментарію для об’єктивного порівняння	Визначення KPI; вибір джерел даних; розробка методики збору даних	Система показників і методика аналізу
4. Збір та аналіз інформації	Виявлення відставань та переваг	Збір кількісних і якісних даних; gap analysis	Карта відмінностей і факторів успіху
5. Розробка плану впровадження кращих практик	Перетворення результатів аналізу на управлінські рішення	Вибір практик для адаптації; формування дорожньої карти	План дій із термінами, ресурсами та відповідальними
6. Інтеграція бенчмаркінгу в систему управління	Закріплення бенчмаркінгу як постійної практики	Включення показників у KPI, BSC; організація моніторингу	Стійка система зворотного зв’язку
7. Оцінка результативності та коригування	Перевірка досягнення цілей і внесення змін	Оцінка впливу змін; коригування плану; новий цикл бенчмаркінгу	Підтверджене зростання конкурентоспро-можності або уточнений план

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

Загалом, міжнародна практика свідчить, що глобальні лідери кондитерської галузі системно відстежують і порівнюють один одного між собою та впроваджують найкращий досвід для підтримання високої конкурентної позиції.

Порівняти загальні конкурентні позиції 100 найбільших кондитерських компаній світу для визначення лідерів і значень ключових показників дозволяє щорічний рейтинг Global Top-100 Candy Industry [153]. Рейтинговий метод передбачає порівняльний аналіз підприємств на основі певної системи показників та ранжування їх за ступенем наближення до еталонного рівня і таким чином є поширеним підходом до оцінки конкурентоспроможності. Рейтинг Global Top-100 Candy Industry дозволяє порівняти показники підприємств у динаміці, визначивши, хто із них зміцнює або втрачає свої конкурентні позиції, шляхом співставлення ключових показників діяльності (обсяг продажів, виручка, продуктивність праці, частка ринку). Рейтинг в даному контексті відображає відносну конкурентну силу компанії на світовому ринку: чим вище місце у Top-100, тим більшими є масштаби та кращими результати діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами.

Аналіз даних, наведених у табл. 2.7 показав, що протягом 10 років склад першої п’ятірки Top-100 Candy Industry зазнав певних змін, хоча ядро лідерів залишалося стабільним.

Таблиця 2.7

Динаміка світових рейтингів кондитерських компаній

Кондитерська компанія	Рейтинг, місце									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mars Inc. (США)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Mondelēz International Inc. (США)	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1
Ferrero Group (Італія)	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3
Nestlé SA (Швейцарія)	4	3	5	5	6	6	6	5	5	6
Meiji Co Ltd. (Японія)	5	5	4	4	4	4	4	17	10	7
Hershey Foods Corp. (США)	6	6	6	6	5	5	5	4	4	4
Roshen (Україна)	22	22	24	25	27	27	29	28	23	24
Millennium (Україна)	-	-	-	-	-	74	73	75	77	70
Konti Group (Україна)	42	38	43	43	44	80	89	93	-	-
АВК (Україна)	60	62	67	64	-	65	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [153]

Mars Inc. (США), відома такими брендами, як Mars, M&M's, Snickers, Twix, до 2023 року залишалася найбільшим виробником солодощів у світі і незмінно утримувала перше місце у глобальному рейтингу, демонструючи обсяг продажів близько $18–20 млрд щорічно [153]. Її частка на світовому ринку коливалася в межах 15–19% [125], що підтверджує лідерську позицію.

Однак у 2024 році лідером рейтингу Global Top-100 Candy Industry стала глобальна компанія Mondelēz International, яка володіє провідними брендами шоколаду та печива (Cadbury, Milka, Oreo, Trident тощо) і активно розширює свій бізнес. Частка Mondelēz на глобальному ринку кондитерських виробів зросла до 21% у 2024 році (проти 13% у Mars) внаслідок масштабних придбань та зростання продажів [181]. Таке досягнення зробило Mondelēz найбільшим кондитерським виробником світу за обсягом продажів.

Ferrero Group (Італія) традиційно входить до трійки світових лідерів (Nutella, Kinder, Ferrero Rocher – серед її відомих брендів). Обсяги продажів зросли з $10 млрд у 2015 до $18 млрд у 2024 році [153]. Відповідно, частка Ferrero на світовому ринку збільшилася з 9% до 11% [125]. Це підтверджує успішну глобальну експансію компанії.

Nestlé SA (Швейцарія) є одним з найбільших харчових концернів світу, втім в кондитерському сегменті її позиції з часом ослабли. Після продажу частини кондитерського бізнесу виручка від солодощів суттєво знизилася [157], і Nestlé опустилася на 5–6-те місця у рейтингу в 2017–2024 рр. Чисті продажі в кондитерському сегменті скоротилися з $10 млрд (2015) до $8–9 млрд останніми роками [153], частка на світовому ринку впала з 9% до 5–6% [125], що відображає стратегічну переорієнтацію компанії на інші категорії продуктів.

До інших глобальних гравців кондитерського ринку належать Hershey (США), Meiji Co. (Японія), а також Lindt & Sprüngli, Haribo, Perfetti Van Melle, Lotte та ін., які посідають стабільні конкурентні позиції в рейтингу.

Україна представлена на глобальному ринку низкою відомих брендів: Roshen, Millennium, Konti, АВК. Табл. 2.7 містить динаміку їхніх позицій у

рейтингу в 2015–2024 рр. та дозволяє оцінити зміну конкурентоспроможності у порівнянні зі світовими лідерами.

Для глибшого розуміння конкурентних позицій компаній у рейтингу Global Top-100 Candy Industry розглянемо динаміку основних показників, що характеризують конкурентоспроможність: чисті продажі, продуктивність праці та частку ринку (табл. 2.8, 2.9, 2.10). Ці показники відображають масштаби бізнесу, ефективність операцій та ринковий вплив компанії.

Обсяг чистих продажів (виручка) є базовим критерієм рейтингової оцінки, оскільки відображає розмір бізнесу і успіх продукції на ринку. Табл. 2.8 містить динаміку чистих продажів світових кондитерських компаній за 2015–2024 рр.

Таблиця 2.8

Динаміка чистих продажів світових кондитерських компаній

Компанія	Чисті продажі, млн дол. США									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mars Inc. (США)	18480	18400	18000	18000	18000	18000	20000	20000	22000	22000
Mondelēz International Inc. (США)	14350	16691	12900	11560	11792	11800	11467	11775	14413	36000
Ferrero Group (Італія)	10911	9757	10637	12000	12390	13000	13566	14268	13081	18200
Nestlé SA (Швейцарія)	10466	11041	9138	8818	6135	7925	7636	8203	8451	9400
Meiji Co Ltd. (Японія)	9818	8461	9850	9652	9662	9721	10075	1058	2397	7830
Hershey Foods Corp. (США)	7485	7422	7461	7533	7779	7986	8066	8971	10317	11160
Roshen (Україна)	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Millennium (Україна)	-	-	-	-	-	217	205	225	220	225
Konti Group (Україна)	473	473	469	473	473	178	147	160	-	-
АВК (Україна)	275	269	275	275	-	275	-	-	-	-

Джерело: складено на основі [153]

Аналіз наведених даних підтверджує домінування кількох гігантів та показує, як зміни в продажах вплинули на їх конкурентні позиції. Обсяг продажів

Mars Inc. протягом досліджуваних 10 років залишався стабільним, що дозволяло утримувати лідерство в рейтингу.

Втім суттєвий «стрибок» уперед найближчого конкурента Mondelēz International Inc. в 2024 році призвів до зміни лідера на ринку, ще раз підтвердивши, що для утримання лідерських позицій компанія повинна постійно покращувати свої показники. В 2024 році суттєво зріс обсяг чистих продажів Ferrero Group, високу динаміку показника демонструє Meiji Co Ltd.

Продуктивність праці (виручка на одного працівника) є показником ефективності бізнес-процесів і технологічного рівня компанії. В табл. 2.9 наведено динаміку продуктивності праці провідних кондитерських компаній світу в тисячах доларів США на працівника.

Таблиця 2.9

Динаміка продуктивності праці світових кондитерських компаній

Кондитерська компанія	Продуктивність праці, тис. дол. США/прац.									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mars Inc. (США)	528,0	525,7	529,4	600,0	529,4	529,4	588,2	588,2	647,1	647,1
Mondelēz International Inc. (США)	143,5	160,5	129,0	128,4	147,4	147,5	143,3	149,1	182,4	395,6
Ferrero Group (Італія)	440,0	355,0	320,0	363,7	358,7	369,9	373,0	384,4	337,4	439,1
Nestlé SA (Швейцарія)	31,7	32,6	27,3	26,9	19,0	25,7	26,2	30,4	30,6	34,2
Meiji Co Ltd. (Японія)	897,2	773,2	911,6	893,5	905,3	898,8	931,6	99,4	225,1	452,6
Hershey Foods Corp. (США)	492,4	337,4	339,1	418,5	460,0	486,4	500,0	531,5	543,0	531,4
Roshen (Україна)	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0
Millennium (Україна)	-	-	-	-	-	72,3	68,3	75,0	73,3	75,0
Konti Group (Україна)	58,4	58,4	57,9	58,4	58,4	22,0	18,2	19,8	-	-
АВК (Україна)	28,9	117,0	78,6	78,6	-	183,3	-	-	-	-

Джерело: складено на основі [153]

Висока продуктивність праці свідчить про високу ефективність операцій, автоматизацію виробництва та оптимальне використання ресурсів. Аналіз даних

показує значну різницю між компаніями, а також особливості бізнес-моделей. Продуктивність праці корелює із технологічним рівнем та структурою бізнесу.

Компанії, які сконцентровані винятково на кондитерському виробництві та мають сучасні автоматизовані фабрики (як Mars, Hershey), досягають вищої продуктивності. Навпаки, багатопрофільні виробництва (як у випадку Nestlé) показують нижчу продуктивність. До речі, за рівнем продуктивності Mondelēz International суттєво відстає від Mars і може втратити лідерство, якщо не зосередить увагу на цьому напрямку. В свою чергу, впевнена позитивна динаміка Meiji Co Ltd. має місце після скорочення 2022 року і свідчить про поступове відновлення ринкової позиції. Підвищення цього показника є резервом зростання конкурентоспроможності: автоматизація, інновації, навчання персоналу та реінжиніринг процесів здатні суттєво покращити ефективність і зміцнити ринкові позиції компанії. Динаміка часток ринку (табл. 2.10) корелює з динамікою обсягів чистих продажів, відповідно лідером є Mondelēz International, на другому місці з відривом знаходиться Mars, водночас скорочується частка ринку Ferrero.

Таблиця 2.10

Динаміка часток ринку світових кондитерських компаній

Кондитерська компанія	Частка ринку,%									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mars Inc. (США)	15,8	15,7	16,2	16,3	16,8	16,2	17,4	19,1	19,2	13,0
Mondelēz International Inc. (США)	12,3	14,2	11,6	10,5	11,0	10,6	10,0	11,3	12,6	21,3
Ferrero Group (Італія)	9,3	8,3	9,6	10,9	11,6	11,7	11,8	13,6	11,4	10,8
Nestlé SA (Швейцарія)	9,0	9,4	8,2	8,0	5,8	7,1	6,6	7,9	7,4	5,6
Meiji Co Ltd. (Японія)	8,4	7,2	8,9	8,8	9,0	8,8	8,8	1,0	2,1	4,6
Hershey Foods Corp. (США)	6,4	6,3	6,7	6,8	7,3	7,2	7,0	8,6	9,0	6,6
Roshen (Україна)	0,68	0,68	0,72	0,75	0,75	0,75	0,69	0,75	0,75	0,47
Millennium (Україна)						0,19	0,19	0,19	0,19	0,13
Konti Group (Україна)	0,40	0,40	0,42	0,44	0,44	0,19	0,13	0,13	-	-
АВК (Україна)	0,24	0,23	0,25	0,25	-	0,25	-	-	-	-

Джерело: складено на основі [153]

Вдвічі зросла частка ринку Meiji Co, але до рівня 2021 року ще далеко. Таким чином можна стверджувати, що порівняння навіть обмеженого числа провідних показників у динаміці дає можливість компаніям співставити ринкові позиції, виявити слабкі сторони і відставання та усвідомити стратегічні напрямки необхідних змін. Наприклад, Mars і Mondelez постійно вдосконалюють продуктову лінійку та операційну ефективність [192; 198], Ferrero фокусується на диференціації через якість [169], а Nestlé інвестує в інновації та оптимізацію витрат [205]. Такі компанії мають спеціальні підрозділи, які на засадах бенчмаркінгу аналізують і запозичують для подальшої адаптації та імплементації найкращі практики інших підприємств.

Міжнародний досвід переконливо демонструє, що впровадження спеціалізованих підрозділів з бенчмаркінгу, або стратегічного бенчмаркінгу в структуру великих корпорацій є одним із дієвих інструментів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [117]. Такі підрозділи виконують комплексну аналітичну, методичну та координаційну функцію, спрямовану на системне впровадження кращих світових практик у бізнес-процеси компанії. У контексті харчової та, зокрема, кондитерської галузі, де ринкова конкуренція відзначається високою інтенсивністю та швидкою динамікою змін споживчих уподобань, їхня роль набуває особливого значення. Визначимо ключові функції підрозділу стратегічного бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

1. Конкурентний аналіз. Моніторинг конкурентного середовища, галузевих показників і кращих практик.

Підрозділ стратегічного бенчмаркінгу виконує поглиблений конкурентний аналіз, який охоплює побудову конкурентної карти ринку, регулярний аналіз продуктового портфеля, асортиментної політики і запуску новинок, вивчення цін, упаковки та комунікаційних інструментів конкурентів і лідерів ринку [33]. Моніторинг конкурентного середовища включає постійний збір і систематизацію інформації про технології, продукти, бізнес-процеси, маркетингові підходи провідних підприємств галузі та суміжних секторів. Для кондитерської галузі це

насамперед відстеження запуску нових продуктів і смаків, сезонних колекцій, змін у дизайні упаковки та позиціонуванні брендів. Такий підхід дозволяє, по-перше, вчасно виявляти ринкові можливості та загрози; по-друге, ідентифікувати тренди, своєчасно реагувати на них і уникати втрати ринкових позицій; по-третє, оперативно формувати перелік практик для подальшого вивчення. Наприклад, Mondelez та Nestlé активно відстежують тенденції у сфері plant-based інгредієнтів та digital-маркетингу, що формує орієнтири для адаптації [198; 205]. Roshen і Ferrero застосовують результати такого моніторингу для корекції асортименту та пакувальних рішень на локальних ринках [169].

Крім того, підрозділ бенчмаркінгу здійснює безперервне відстеження і аналіз ключових показників діяльності провідних гравців ринку. Це включає збір статистичних даних, фінансових і виробничих звітів, аналіз логістичних ланцюгів і маркетингових результатів. Наприклад, у Ferrero існує підрозділ, що відповідає за аналіз бізнес-показників на глобальному рівні і дозволяє вчасно реагувати на зміни у виробничих та логістичних процесах [182]. Отриманий результат дає змогу визначати рівень собівартості виробництва окремих видів продукції у порівнянні з середньогалузевими стандартами та вчасно реагувати на зміни у структурі витрат, а також дозволяє визначати відставання або лідерство у ключових напрямах.

2. Внутрішній аудит бізнес-процесів. Аналіз відставань та потенціалу розвитку.

Окрім аналізу зовнішнього середовища, підрозділ проводить системний внутрішній аудит, спрямований на виявлення «вузьких місць» у виробничих, логістичних і збутових процесах і на підвищення ефективності. Наприклад, в Roshen впроваджено єдину ERP-систему, що стандартизувала облік, планування і логістику й покращила прозорість операцій [222].

На базі отриманих результатів здійснюється порівняння внутрішніх показників підприємства з еталонними значеннями (це можуть бути показники ринкового лідера, кращих за певними показниками компаній, прямих конкурентів тощо) для виявлення «зон відставання» і можливостей зростання. На основі

порівняння проводять gap-analysis, виявляючи конкретні «зони відставання» (витрати, швидкість виведення новинок тощо). Такий аналіз дає змогу визначити пріоритетні напрями інвестицій: наприклад, Mars [192] і Ferrero [169] систематично вимірюють time-to-market нових SKU, що стає критерієм для оптимізації R&D-процесів. Для українських компаній, таких як Roshen, Millennium та ін., подібний підхід дозволяє оцінити готовність локальної інфраструктури до впровадження міжнародних стандартів [185].

3. Визначення та вивчення кращих практик.

Підрозділ бенчмаркінгу ідентифікує кращі практики у провідних компаніях світу та/або на національному ринку, та вивчає їх, визначає можливість і доцільність адаптації до внутрішніх процесів з урахуванням специфіки компанії, технологічних, ресурсних і культурних особливостей, а також локальних умов і споживчих очікувань [66]. Це може бути успішний досвід інновацій у виробничих лініях використання енергоощадного обладнання, створення унікальних маркетингових кампаній, вдосконалення упаковки для зменшення екологічного впливу або створення нових каналів збуту через онлайн-платформи**.**

4. Визначення стратегічних цілей.

Підрозділ бенчмаркінгу формує цільові показники й довгострокові орієнтири, трансформуючи результати бенчмаркінгу у стратегічні цілі (частка ринку, цільовий рівень прибутку, частота виведення на ринок нових продуктів, лояльність споживачів тощо) [33]. Ці орієнтири є підґрунтям для коригування корпоративної стратегії: Mondelez використовує такі індикатори при глобальному плануванні портфеля брендів [198], а Nestlé – при визначенні пріоритетів у цифровій трансформації [205]. Вимога досяжності цілей потребує співвідносити зовнішні орієнтири (бенчмарки) з внутрішніми можливостями і ресурсами компанії.

5. Адаптація та впровадження передових практик.

Після визначення релевантних практик підрозділ бенчмаркінгу розробляє адаптаційні сценарії з урахуванням технологічних, фінансових і культурних обмежень підприємства. Це включає розробку програм інтеграції найкращих

рішень у виробничі, збутові, маркетингові та управлінські процеси, підготовку пілотних проєктів, тестування на локальних ринках та масштабування успішних рішень. Прикладом служить поетапне впровадження енергозберігаючих технологій і нових рецептур у виробничі лінії Ferrero [169] та Mars [192]. Для Roshen процес адаптації часто включає співпрацю з локальними постачальниками та тестування нових SKU на регіональних ринках перед масштабним запуском [185]. Крім того, Roshen використовує AI для оптимізації виробництва, прогнозування попиту й ефективності ланцюгів постачання, що є прикладом функціонального бенчмаркінгу й технологічної адаптації [178].

6. Інноваційна та продуктова аналітика. Підтримка інноваційної діяльності.

Підрозділ бенчмаркінгу постійно відстежує інновації у технологіях, сировині, рецептурах і форматах продуктів, а також аналізує потенціал їхнього впровадження у власне виробництво [66]. Для кондитерської галузі це може стосуватися використання натуральних підсолоджувачів, біорозкладної упаковки, чи створення продуктів зі зниженим вмістом цукру, що відповідають трендам здорового харчування.

Підтримка інноваційної діяльності полягає у використанні результатів бенчмаркінгу для генерації ідей та проєктів з високим потенціалом ринкового успіху. Підрозділ забезпечує ідентифікацію і генерацію інноваційних ідей, поєднуючи зовнішні новації з внутрішніми R&D-можливостями. Завдяки такій підтримці компанії можуть створювати продукти з високою доданою вартістю (наприклад, функціональні батончики або преміум-шоколад із новими сировинними комбінаціями), що видно на прикладі портфелів Mondelez [198] і Nestlé [205]. Для українських виробників інноваційна діяльність сприяє підвищенню конкурентоспроможності на експортних ринках.

7. Підтримка стратегічного планування.

Результати роботи підрозділу стратегічного бенчмаркінгу інтегруються у формування корпоративної стратегії, включаючи конкурентну стратегію, та у систему управління конкурентоспроможністю через участь у формулюванні

цілей, визначенні пріоритетних напрямів інвестицій та формуванні завдань для ключових бізнес-напрямів. У кондитерській галузі, що демонструє високу інноваційну динаміку, своєчасне оновлення стратегії на основі бенчмаркінгу дає змогу не лише утримувати, але й зміцнювати ринкові позиції.

Своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі дозволяє у відповідь коригувати конкурентну стратегію. Це досягається через регулярні моніторингові оцінки та оновлення стратегічних орієнтирів. Так, Nestlé [205] і Ferrero [169] застосовують agile-підходи в стратегічному плануванні, що зменшує час реакції на ринкові зміни. Для регіональних і локальних підприємств можливо швидше переналаштувати виробничі потужності під сезонні або місцеві уподобання.

8. Поширення знань і розвиток корпоративної культури навчання.

Названа функція полягає у формуванні у персоналу навичок постійного вдосконалення, відкритості до змін та орієнтації на світові стандарти. Через системні тренінги, внутрішні кейс-сесії та обмін знаннями підрозділ формує культуру, орієнтовану на постійне вдосконалення і відкритість до зовнішніх практик. Mondelez [198], Mars [192] і Ferrero [169] мають глобальні програми обміну досвідом між підрозділами, що сприяє швидкому розповсюдженню успішних рішень. Подібні ініціативи поширюються і в українських компаніях, зокрема Roshen, Millennium та ін., для підвищення кваліфікації менеджменту і операційного персоналу [185]. Культура навчання підсилює здатність організації перетворити знання на стійкі конкурентні переваги.

Узгоджена реалізація перелічених функцій підрозділу стратегічного бенчмаркінгу створює інтегральний механізм, який поєднує зовнішню орієнтацію на кращі практики з внутрішньою здатністю адаптувати їх під специфіку підприємства. Досвід Mondelez, Mars, Ferrero, Nestlé та Roshen демонструє, що такий підхід підвищує оперативну ефективність, прискорює інноваційні цикли та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність у кондитерському сегменті. Запровадження зазначених функцій має здійснюється з урахуванням ресурсних

обмежень і етапності, що забезпечить сталість результатів і мінімізує ризики впровадження.

Таким чином, міжнародний досвід підтверджує ефективність створення підрозділів бенчмаркінгу у великих компаніях. Ці підрозділи виконують аналітичні, методологічні й координаційні функції, що забезпечують безперервне впровадження передових практик у бізнес-процеси.

До переваг створення підрозділу бенчмаркінгу у системі управління конкурентоспроможністю підприємства можна віднести такі [117; 33]:

1. Зменшення ризику втрати ринкової частки через посилення наявних конкурентів або появу нових завдяки систематичному моніторингу конкурентного середовища.

2. Прискорення впровадження кращих практик шляхом своєчасного систематичного їх виявлення і швидкої адаптації під власні виробничі, маркетингові та логістичні умови, скорочення часу від ідеї до впровадження, підвищення ефективності інвестицій.

3. Внутрішній бенчмаркінг допомагає ідентифікувати «вузькі місця» в управлінні запасами, виробництві, дистрибуції і таким чином забезпечує зниження витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів, дозволяє оптимізувати внутрішні бізнес-процеси.

4. Постійний аналіз кращих технологій і продуктів стимулює розробку власних інновацій. В свою чергу, це сприяє розширенню цільових сегментів ринку, формуванню іміджу компанії як інноваційного лідера.

5. Підрозділ бенчмаркінгу перетворює інформацію про ринок і конкурентів на корисну аналітику. Це дозволяє топ-менеджменту ухвалювати рішення, базуючись на перевірених фактах, зменшити кількість стратегічних помилок, підвищити точність прогнозування.

6. Наявність спеціалізованого підрозділу бенчмаркінгу сприяє формуванню в компанії культури безперервного вдосконалення, за якої порівняння з лідерами ринку та пошук шляхів для покращення стають нормою. Це стимулює

підвищення якості роботи на всіх рівнях і є основою для стійкого довгострокового зростання конкурентоспроможності.

7. Компанії, які систематично впроваджують інструменти стратегічного бенчмаркінгу, сприймаються як інноваційні та більш зацікавлені у високому результаті. Це підвищує привабливість компанії для інвесторів і партнерів, розширює можливості для залучення інвестицій та виходу на нові ринки.

Отже, підсумовуючи, можна стверджувати, що інтеграція підрозділу стратегічного бенчмаркінгу в систему управління конкурентоспроможністю надає цьому процесу системний і безперервний характер, дозволяє зробити його більш контрольованим і орієнтувати розвиток підприємства на довгостроковий ринковий успіх. Завдяки поєднанню аналізу зовнішнього середовища, внутрішнього аудиту та інноваційної аналітики підрозділ бенчмаркінгу дає інформаційну базу і поштовх для управлінських рішень, здатних забезпечити компанії міцні конкурентні позиції на ринку. Для галузей з динамічною конкуренцією, таких як кондитерська промисловість, наявність підрозділу бенчмаркінгу може стати вирішальною для утримання та розширення частки ринку і критично важливою для підвищення конкурентоспроможності.

Для більш глибокого розуміння рівня обізнаності та практичного застосування інструментів бенчмаркінгу нами було проведено опитування менеджерів 9 регіональних середніх кондитерських підприємств Дніпропетровської, Харківської, Полтавської та Черкаської областей: Кондитерська компанія ПП ВТК «Лукас» (м. Кременчуг Полтавська обл.); Кондитерська фабрика «Конфеті» (м. Дніпро); Кондитерська фабрика «Меркурій» (м. Сміла, Черкаська обл.); ТОВ «Смачний ресурс» (м. Дніпро); Кондитерська фабрика «Кондитер Дніпро» (м. Дніпро); Компанія «Кріоліт-Д» (м. Дніпро); Кондитерська фабрика ПП «Максим П» (м. Дніпро); Кондитерська фабрика «Солодкий світ» (м. Харків); Кондитерська фабрика «АСК» (м. Харків).

Опитування було спрямоване на виявлення ступеня використання бенчмаркінгових практик, основних напрямків та бар’єрів їх застосування, а також результатів впровадження цього інструменту в системи управління

конкурентоспроможністю підприємств. Опитувальний лист розроблено автором і наведено у Додатку Б.

Результати опитування показали, що всі респонденти в цілому знайомі з поняттям бенчмаркінгу, втім глибоке розуміння засвідчили лише 3 респонденти (33,3%).

Більшість, а саме 6 підприємств (66,7%) частково використовують бенчмаркінг у своїй діяльності; планують впроваджувати бенчмаркінг 3 підприємства (33,3%), активне використання бенчмаркінгу не встановлено на жодному підприємстві.

Спеціалізовані підрозділи бенчмаркінгу відсутні на всіх досліджуваних підприємствах. Бенчмаркінгові функції на 5 підприємствах виконує служба (відділ, департамент) маркетингу, на 1 підприємстві – відділ управління якістю.

Відповіді на питання «Які види діяльності та характеристики підприємств на ринку вивчаєте та порівнюєте з Вашою компанією в процесі бенчмаркінгу?» наведені в табл. 2.11. Кожен варіант оцінювався за 5-бальною шкалою: 1 – зовсім ні; 2 – мало; 3 – помірно; 4 – достатньо; 5 – повною мірою.

Результати аналізу отриманих відповідей респондентів показали, що підприємства в цілому на достатньому рівні досліджують види діяльності та характеристики підприємств на ринку, та порівнюють зі своїми показниками.

Найбільше досліджують асортимент, склад і якість продукції, упаковку, ціни, маркетингові інструменти та досвід цифровізації конкурентів та лідерів ринку.

Також респонденти додали свої варіанти показників, що досліджуються: частка ринку, обсяг продажів (у динаміці), фінансові показники (за наявності).

Найменше вивчають досвід впровадження екологічних, соціальних та управлінських (ESG) практик, також мало уваги приділяють відстеженню організаційних процесів і методів управління.

Таблиця 2.11

Проведення бенчмаркінгових досліджень кондитерськими підприємствами

Підприємства / Види діяльності, характеристики	ПП ВТК «Лукас».	КФ «Конфеті»	КФ «Меркурій»	ТОВ «Смачний ресурс»	КФ «Кондитер Дніпро»	ТОВ «Кріоліт-Д»	ПП "Максим П"	КФ «Солодкий світ»	КФ «АСК»
Виробничі процеси і технології	3	2	2	3	2	2	3	2	2
Організаційні процеси	2	1	2	1	1	2	2	1	2
Методи управління	3	1	3	1	1	2	2	1	2
Асортимент продукції	5	4	3	3	4	4	5	4	4
Склад продукції (сировина, інгредієнти, домішки)	4	3	3	4	3	3	4	4	3
Рецептури	4	3	4	3	2	3	3	4	3
Упаковка	5	4	4	4	4	4	5	3	4
Частота виведення нових продуктів на ринок	3	3	3	2	2	3	3	1	3
Якість продукції, включаючи смакові властивості, натуральність, відсутність шкідливих складників, свіжість, зовнішній вигляд та термін придатності	4	4	3	4	4	3	3	3	4
Цінова політика конкурентів	5	4	5	5	4	4	4	5	5
Маркетингові інструменти і стратегії	4	4	3	4	3	3	3	4	4
Канали дистрибуції	4	3	2	2	2	2	1	3	2
Цифровізація діяльності (цифрові технології, AI, програмне забезпечення, бази даних, онлайн-платформи тощо)	3	3	4	3	4	3	4	2	3
Впровадження екологічних, соціальних та управлінських (*ESG*) практик	2	1	2	1	1	2	1	1	1

Складено автором за результатами опитування

На базі відповідей на питання «Які кращі практики підприємств на ринку впроваджені Вашим підприємством за результатами бенчмаркінгу?» було встановлено, що впровадження передового досвіду гравців ринку досліджуваними підприємствами здійснюється недостатньо.

Так, по 4 підприємства (44,4%) за результатами бенчмаркінгу впроваджують підходи конкурентів до формування асортименту і цінової політики; по 3 підприємства (33,3%) впроваджують сучасні виробничі процеси і технології, підходи стосовно упаковки, складу та якості продукції а також досвід цифровізації; по 2 підприємства (22,2%) – управлінські і маркетингові методи. Про те, що жодних практик не було впроваджено, заявили 3 респонденти.

Про наявність позитивного ефекту від бенчмаркінгу заявили 3 респонденти. Було названо: посилення конкурентних переваг, покращення якості продукції, підвищення задоволеності клієнтів. На 3 підприємствах помітний ефект від бенчмаркінгу відсутній. Інші підприємства, за свідченням респондентів, не впроваджують бенчмаркінг, тому відповіді не надали.

Встановлено, що регулярно здійснюють бенчмаркінгові дослідження 3 підприємства (33,3%); ще 4 підприємства (44,4%) – здійснюють за потребою, 2 (22,2%) – дуже рідко. Таких підприємств, що взагалі не здійснюють бенчмаркінгові дослідження, не виявлено.

Стосовно труднощів чи бар’єрів у впровадженні бенчмаркінгу на підприємстві, респонденти назвали в першу чергу: недостатність інформації про конкурентів (55,6%) та відсутність часу та ресурсів (66,7%). Також респонденти згадали про відсутність кваліфікованих кадрів (33,3%) і високу вартість досліджень (22,2%).

Серед джерел інформації переважають відкриті джерела (інтернет, публікації), про їх використання заявили всі 9 респондентів. Також 4 респонденти, або 44,4% назвали конкурентну (ділову, маркетингову) розвідку, по 3 респонденти згадали внутрішні дані підприємства, і обмін інформацією з іншими підприємствами.

Переважна частина респондентів згодні з тим, що бенчмаркінг є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності, зокрема 7 респондентів, що становить 77,8%, відповіли «Так» або «Скоріше так».

Втім про те, що бенчмаркінг повністю інтегрований у систему управління підприємством, не заявив жодний респондент. Лише 3 респонденти вважають, що

бенчмаркінг значною мірою інтегрований, а 3 – що незначно інтегрований у систему управління підприємством. Тобто 66,7% досліджуваних підприємств тією або іншою мірою інтегрували бенчмаркінг в систему управління. На інших 3 підприємствах (33,3%) бенчмаркінг не проводиться.

Відповіді на питання, що має бути зроблено для покращення застосування бенчмаркінгу на підприємстві, переважно були такі: розробка регіональних платформ і створення бізнесових мереж для обміну інформацією між підприємствами (77,8%); забезпечення доступу до актуальної інформації про конкурентів (55,5%); інвестиції в дослідження (44,4%).

Також було з'ясовано, що лише 2 досліджуваних підприємства (22,2%) готові в найближчому майбутньому інвестувати ресурси у впровадження бенчмаркінгу. Ще 4 підприємства (44,4%) не заперечують це робити, якщо зрозуміють вигоди бенчмаркінгу. В свою чергу, 3 підприємства (33,3%) наразі не планують інвестувати в бенчмаркінг.

Цікавими з точки зору завдань дослідження виявились відповіді респондентів на відкрите питання 14 опитувального листа: Додаткові коментарі або пропозиції щодо використання бенчмаркінгу на Вашому підприємстві. Зокрема, були висловлені такі побажання і пропозиції, які слід взяти до уваги при розробці програми впровадження бенчмаркінгу в систему управління конкурентоспроможністю: «Потребуємо більше навчальних заходів і практичних кейсів для кращого розуміння бенчмаркінгу»; «Не вистачає доступу до якісної та актуальної інформації про діяльність конкурентів»; «Було б корисно створити спільну цифрову платформу для обміну досвідом між підприємствами регіону»; «Важливо більше уваги приділяти стратегічному бенчмаркінгу, а не лише оперативним процесам»; «Бенчмаркінг допомагає відстежувати ринкові тренди та впроваджувати інновації»; «Іноді виникають труднощі з адаптацією кращих практик через специфіку нашого підприємства»; «Потрібно більше інформації про законодавчі та етичні аспекти збору даних для бенчмаркінгу»; «Можливо, варто інтегрувати бенчмаркінг з іншими системами управління якістю і

ефективністю»; «Інвестиції у бенчмаркінг потрібно розглядати як довгострокову стратегію розвитку».

Узагальнені результати опитування показали, що всі респонденти в цілому знайомі з поняттям бенчмаркінгу, більшість з них згодні з тим, що бенчмаркінг є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності.

Дані таблиці 2.11 засвідчили, що бенчмаркінгові дослідження як такі, тобто *діяльність компанії щодо дослідження показників і характеристик діяльності успішних підприємств в тій самій або суміжних галузях, порівняння з ними власних показників, здійснюють* в тому або іншому вигляді всі досліджувані підприємства.

Водночас, *виявлення і вивчення кращих практик на ринку з подальшою їхньою адаптацією та впровадженням в діяльність компанії* здійснюють лише 6 із 9 досліджуваних підприємств, тобто 66,7%. Більш детальний аналіз відповідей респондентів показав, що підприємства впроваджують досить обмежений перелік успішних практик. Частіше за все це – підходи до формування асортименту і цінової політики, дещо менше – сучасні виробничі процеси і технології, досвід стосовно упаковки, складу та якості продукції, а також цифровізації. Ще менше впроваджується успішний досвід гравців ринку щодо управлінських і маркетингових методів. Таким чином, з числа запропонованих 14 позицій реально впроваджувалися досліджуваними підприємствами лише 7. Зокрема, слід зазначити низьку зацікавленість у впровадженні екологічних, соціальних та управлінських (ESG) практик.

Також було встановлено, що впроваджують в свою діяльність кращі практики ринку переважно ті ж самі 4 підприємства, ще 2 підприємства роблять це меншою мірою. Таким чином, 6 підприємств більшою або меншою мірою інтегрували бенчмаркінг у систему управління підприємством, тоді як 3 підприємства засвідчили відсутність власного досвіду впровадження в діяльність результатів бенчмаркінгу.

Зібрані дані дозволяють оцінити реальний стан використання бенчмаркінгу, зокрема розкрити практичні аспекти, що забезпечують або обмежують

ефективність його імплементації. Водночас результати опитування дали змогу виявити ключові фактори, які слід враховувати для підвищення ролі бенчмаркінгу як інструменту забезпечення конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі на регіональному ринку.

Таким чином, проведене дослідження є важливою складовою комплексного вивчення потенціалу застосування бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю середніх підприємств кондитерського сектору, що має практичне значення для розробки рекомендацій щодо удосконалення відповідних управлінських процесів.

2.3. Модель оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників кондитерської продукції на базі бенчмаркінгу

У світовій практиці виділяють кілька ключових джерел конкурентоспроможності підприємства, серед яких особливе місце посідають операційна ефективність та стратегічне позиціонування. Саме ці дві складові найчастіше згадуються у працях М. Портера як фундаментальні елементи довгострокового успіху фірми на ринку [217; 215]. Операційна ефективність (ОЕ) полягає у досягненні підприємством максимальної продуктивності та мінімальних витрат при виконанні своїх бізнес-процесів [215]. Вона вимагає використання сучасних технологій, застосування найкращих практик (best practices) та постійного вдосконалення внутрішніх процесів (виробничих, логістичних, маркетингових тощо).

До ключових аспектів операційної ефективності можна віднести:

- оптимізацію витрат. Зниження собівартості продукту за рахунок економії на масштабі, запровадження енергоощадних технологій, підвищення продуктивності праці тощо;

- покращення якості. Впровадження систем управління якістю (ISO, TQM, Lean Management) з метою мінімізації дефектів і підвищення задоволеності споживачів;

- швидкість та гнучкість. Здатність оперативно реагувати на зміни попиту, коливання цін на сировину, логістичні виклики;

- інноваційне вдосконалення процесів. Постійні інвестиції у модернізацію обладнання, автоматизацію, цифрові технології (Big Data, IIoT – Industrial Internet of Things).

Підприємства, що досягають високої операційної ефективності, зазвичай здатні пропонувати товари за нижчою ціною або вищої якості порівняно з конкурентами у тому самому сегменті. Проте операційна ефективність сама по собі не гарантує унікальних конкурентних переваг, адже суперники можуть повторювати кращі практики, інвестувати в обладнання та вдосконалювати процеси [96].

В свою чергу, стратегічне позиціонування (Strategic Positioning) передбачає усвідомлений вибір підприємством певної ніші, ринкового сегмента чи унікальної концепції створення вартості для клієнтів [217]. На відміну від операційної ефективності, стратегічне позиціонування спрямоване на формування довгострокової унікальності, яку важко або неможливо легко копіювати конкурентам.

Стратегічне позиціонування має ряд ключових аспектів:

1. Диференціація. Пропонування товарів/послуг із унікальними характеристиками (якість, дизайн, сервіс, престиж), за які цільова аудиторія готова платити більше [217].

2. Лідерство у витратах. Фокус на здатності забезпечувати найнижчу собівартість виробництва та реалізації при збереженні прийнятного рівня якості. Така стратегія ефективна в галузях з високою ціновою конкуренцією та відносно масовим характером товару [217; 231].

3. Фокусування (ніша). Вибір вузького сегмента ринку з чітко визначеними специфічними потребами (наприклад, преміальний сегмент або географічна ніша), що дає змогу краще обслуговувати клієнтів і відрізнятися від широкопрофільних конкурентів [215].

4. Узгодженість і цілісність. Стратегічне позиціонування потребує внутрішньої гармонії та взаємопосилення всіх елементів бізнес-моделі (маркетинг, виробництво, персонал, постачання, фінанси). Непослідовні дії або спроби «розпорошитися» на різні стратегії можуть послабити конкурентні переваги [217].

Успішне стратегічне позиціонування дозволяє підприємству уникати прямої цінової боротьби з конкурентами або встановлювати преміальні ціни за рахунок унікальних властивостей товару. Навіть за умови високої операційної ефективності конкурентів, фірма зі сильним позиціонуванням часто зберігає лояльну клієнтську базу, яка не готова переходити до аналогів.

На думку М. Портера, операційна ефективність і стратегічне позиціонування – це дві складові, які мають діяти в комплексі [217; 96]. Якщо підприємство орієнтується виключно на операційну ефективність, воно ризикує потрапити у «пастку конкуренції за найнижчою ціною». Водночас, без постійного вдосконалення процесів будь-яка гарна стратегія може виявитися занадто дорогою або повільною у впровадженні, що знизить її реальний конкурентний вплив.

Таким чином, збалансоване поєднання операційної ефективності (як запоруки оптимальних витрат, високої продуктивності й якості) та чіткого стратегічного позиціонування (як джерела унікальності й довгострокового бачення розвитку) формує стале конкурентне ядро підприємства.

У реальних умовах ринку недостатньо бути лише операційно ефективним або лише мати чітке позиціонування. За підходами як М. Портера [217], так і українських дослідників [15], синергія між цими елементами дає змогу:

1. Забезпечити довготривалу унікальність:

- стратегічне позиціонування формує чітку «відбудову» від конкурентів (наприклад, диференціацію чи фокусування на спеціальному сегменті);

- операційна ефективність допомагає підтримувати обрану стратегію на високому рівні якості та з оптимальними витратами. Якщо позиціонування зорієнтоване на преміум-сегмент, операційна ефективність дозволяє утримувати

витрати від надмірного зростання. Якщо ж компанія має цінову стратегію, вона покладається на вдосконалені процеси для збереження маржинальності.

2. Підвищувати швидкість реакції на зміни:

- більша гнучкість бізнес-процесів (якісна логістика, оперативне планування виробництва тощо) дає змогу компанії швидше коригувати свої пропозиції при змінах у попиті та технологіях;

- водночас стратегічне бачення напрямку розвитку підкаже, які саме зміни треба здійснювати, щоб залишатися в межах обраної ринкової ніші.

3. Посилювати корпоративну культуру та мотивацію персоналу:

- коли працівники розуміють, чому існує компанія і в чому її відмінність від конкурентів (стратегічне позиціонування), вони більш мотивовані досягати високих результатів;

- при цьому системна робота над вдосконаленням процесів (операційна ефективність) розвиває культуру постійного покращення (continuous improvement).

У кондитерській промисловості операційна ефективність здебільшого пов’язана з контролем витрат, забезпеченням стабільної якості та швидкістю адаптації до змін на ринку (різкі коливання вартості сировини, сезонні хвилі попиту, поява нових смакових трендів). Підприємства постійно відстежують ціни на цукор, какао, пальмову олію та інші складові (горіхи, сухофрукти тощо), налагоджують довготривалі контракти з постачальниками або створюють власні заготівельні бази (у разі доступу до ресурсів). Використання сучасних ліній з автоматизацією виробничих процесів (упакування, формування, глазурування) дозволяє зменшити частку ручної праці та підвищити продуктивність [217]. Впровадження міжнародних стандартів (ISO 22000, HACCP, FSSC 22000) дає змогу скоротити відсоток браку й гарантувати належну якість [15]. Висока операційна ефективність проявляється у зниженні рівня рекламацій, мінімізації втрат при транспортуванні, чіткому дотриманні термінів придатності. Ефективні логістичні системи дозволяють скоротити час від виробництва до магазинних полиць, зберігаючи свіжість та якість товару. Це зменшує витрати на зберігання

й допомагає швидко реагувати на сезонні та святкові піки попиту (Різдво, Новий рік, День Валентина тощо) [2].

Стратегічне позиціонування визначається обраним ринковим сегментом (преміум, мас-маркет, нішеві «здорові» продукти, органічні тощо) та унікальними характеристиками продукції (технології, рецептура, брендова історія). Чітке фокусування чи диференціація дають можливість відбудуватися від конкурентів, отримуючи відданих клієнтів або встановлюючи вищу ціну.

Поєднання цих двох аспектів – найважливіший чинник тривалої конкурентоспроможності. Навіть найбільш цікаві й інноваційні рецепти не стануть бізнес-успіхом без налагоджених внутрішніх процесів і гнучкої реакції на зміни. І, навпаки, без виразного позиціонування (унікальності бренда, орієнтації на конкретних покупців) навіть ефективне виробництво може перетворитися на «безликий» товар з високою еластичністю попиту.

Таким чином, операційна ефективність забезпечує базис для контролю витрат і стійкого функціонування, а стратегічне позиціонування відкриває можливості для формування унікальних переваг і закріплення на ринку. У кондитерській промисловості обидва чинники відіграють вирішальну роль, адже конкуренція надзвичайно висока, а смакові вподобання споживачів можуть швидко змінюватися.

У сучасних умовах глобальної конкуренції підприємства змушені постійно порівнювати результати своєї діяльності з кращими зразками, щоб розуміти, в якому напрямку необхідно вдосконалювати процеси, продукцію та стратегії [217; 151]. Для цього використовують бенчмаркінговий метод, який ґрунтується на виявленні провідних підходів (best practices) і адаптації їх до умов конкретного підприємства [231].

Бенчмаркінг є безперервним процесом порівняння продуктів, послуг та бізнес-процесів власного підприємства з аналогічними процесами та результатами провідних компаній (бенчмарк-партнерів) з метою виявлення можливостей поліпшення та створення довгострокових конкурентних переваг [96]. Для кондитерських підприємств такий аналіз допомагає оцінити:

- рівень якості та різноманіття продукції (шоколад, карамель, печиво, торти тощо);

- ефективність виробничих і логістичних процесів (автоматизація, контролінг, зменшення відходів);

- інноваційні здібності (розробка нових смаків, «здорові» солодощі, функціональні кондитерські вироби);

- маркетингові та брендингові практики (рекламні кампанії, робота з роздрібними мережами, онлайн-продажі).

Основна мета бенчмаркінгового методу – виявити, які саме фактори роблять інші (більш успішні) підприємства конкурентоспроможними, і як інтегрувати ці успішні підходи у власні бізнес-процеси [151].

У сучасній кондитерській галузі, де ринкові умови постійно змінюються (коливання цін на сировину, динаміка смакових вподобань, поява «здорових» трендів тощо), підприємства мають безперервно відстежувати та покращувати власні показники, спираючись на кращі галузеві й міжгалузеві практики [217; 151]. Для цього використовується бенчмаркінговий підхід (benchmarking), який дозволяє: порівнювати ключові індикатори успішності свого підприємства з провідними компаніями, виявляти прогалини (gap analysis) та потенціал для їх вдосконалення, адаптувати «best practices» до власних умов [96; 231].

Нижче нами пропонується бенчмаркінгова модель оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства, що є логічно структурованим алгоритмом дій. Модель охоплює ряд етапів – від вибору об’єкта аналізу до впровадження покращень і контролю результатів. Її можна відобразити у формі послідовності семи кроків, де кожен крок має конкретну мету та набір інструментів (рис. 2.6).

Схема відображає повний цикл бенчмаркінгу від постановки мети до замикання зворотного зв’язку через контроль. За змістом вона сумісна з класичною 10-кроковою моделлю Кемпа (Xerox), яка структурує пошук та перенесення «кращих практик» у власні процеси [151].

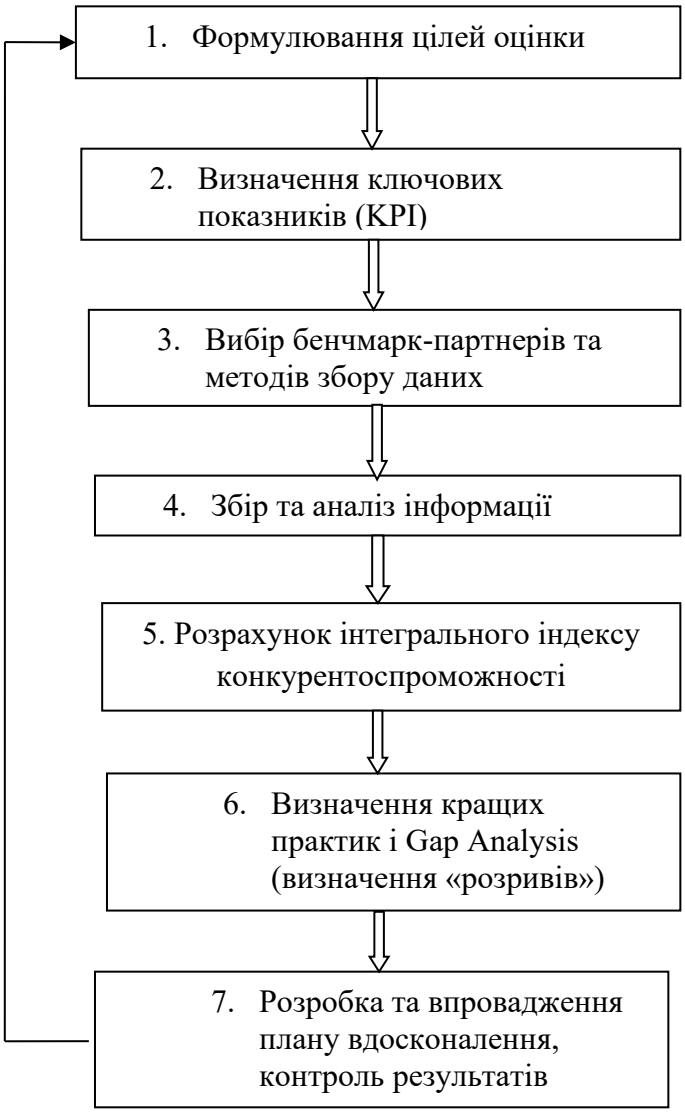


Рис. 2.6. Модель бенчмаркінгової оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства

Джерело: складено автором

1 етап. Першим кроком у бенчмаркінговій моделі є чітке визначення стратегічних і тактичних цілей. У науковій літературі наголошується, що постановка цілей формує основу для всіх подальших дій, оскільки дозволяє сфокусуватися на ключових аспектах конкурентоспроможності [151]. Цілі мають бути SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі) [15].

2 етап. Щоб об’єктивно оцінити конкурентоспроможність, необхідно обрати комплекс KPI, які відображатимуть як внутрішню ефективність, так і ринкові результати [96; 2]. Для кондитерської галузі нами було рекомендовано такі показники: обсяг продажів; продуктивність праці; частка ринку.

3 етап. Пошук компаній, які або є лідерами у галузі, або лише частково чи за якимись процесами лідирують у вибраних сферах. Не обов'язково брати прямих конкурентів (можна і партнерів з інших галузей), якщо мета – запозичити кращі управлінські практики. Залежно від мети можуть використовуватись різні види бенчмаркінгу: конкурентний (порівняння з прямими конкурентами – Roshen, «АВК»), функціональний (порівняння логістики з фармацевтичною галуззю), загальний (упровадження Lean-технологій та ERP із міжгалузевих кейсів) тощо [231; 151]. *Методи збору даних:* відкриті фінансові звіти, галузеві огляди, публікації в ЗМІ, експертні оцінки, участь у виставках (ISM, ProSweets), консалтингові звіти (Euromonitor, Nielsen) [115]. При цьому важливо враховувати доступність інформації. Часто дані про витрати та технології є комерційною таємницею, тому оптимальним варіантом є використання агрегованих даних або налагодження партнерських контактів для обмеженого обміну досвідом.

4 етап. На цьому етапі відбувається: структурування отриманої інформації згідно з обраними KPI; перевірка коректності та повноти даних (зняття «нерелевантних» показників, що не узгоджуються зі специфікою підприємства); формування середніх показників галузі, визначення лідерів (рейтинги) та відсталих компаній.

5 етап. Для візуалізації бенчмаркінгової оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства доцільно використовувати інтегральний підхід, коли всі KPI об'єднуються в єдиний показник у вигляді моделі з ваговими коефіцієнтами [217; 115]. Кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства являє собою інтегральний показник (інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності), що поєднує порівняльні оцінки двох джерел конкурентних переваг: операційної ефективності та стратегічного позиціонування. Ми його визначаємо за формулою 2.1:

$$K_k = K_o + K_c\,, \qquad (2.1)$$

де K_k – інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності;

K_o – коефіцієнт операційної ефективності;

K_c – коефіцієнт стратегічного позиціонування.

Коефіцієнт операційної ефективності визначається таким чином:

$$K_o = \frac{V_a}{V_e} \cdot d_1 + \frac{P_a}{P_e} \cdot d_2 \ , \qquad (2.2)$$

де K_o – коефіцієнт операційної ефективності;

V_a – обсяг продажів аналізованого підприємства;

V_e – обсяг продажів еталонного підприємства;

P_a – обсяг продажів на одного працівника аналізованого підприємства;

P_e – обсяг продажів на одного працівника еталонного підприємства;

d_1, d_2 – ваги відповідних показників (0,50; 0,25).

Коефіцієнт стратегічного позиціонування визначається за такою формулою:

$$K_c = \frac{N-M+1}{N} \cdot d_3 \ , \qquad (2.3)$$

де K_c – коефіцієнт стратегічного позиціонування;

N – кількість підприємств, що беруть участь в обстеженні;

M – місце підприємства у рейтингу;

d_3 – вага відповідного показника (0,25).

Зіставлення показників аналізованого підприємства з еталонним дозволяє використовувати бенчмаркінговий підхід. При розрахунку інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності використовуються вагові коефіцієнти, сума яких складає одиницю. Зважені значення складових показників змінюються у межах від 0 до 1. Чим ближче значення показника до 1, тим вище рівень конкурентоспроможності підприємства.

Розраховано інтегральні коефіцієнти конкурентоспроможності кондитерських компаній із рейтингу Global Top-100 Candy Industry за запропонованими формулами на основі вихідної інформації, наведеної в табл. 2.7; 2.8; 2.9. Результати наведені в табл. 2.12.

Розрахунок інтегральних коефіцієнтів конкурентоспроможності станом на 2024 рік для компаній Mars Inc., США (2 місце в рейтингу); Roshen, Україна (24 місце в рейтингу) та Millennium, Україна (70 місце в рейтингу) наведені нижче.

Таблиця 2.12

Динаміка коефіцієнтів конкурентоспроможності світових кондитерських компаній

Кондитерська компанія	Коефіцієнт, %									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Mars Inc. (США)	89,7	92,0	89,5 92	91,8 89,5	89,6 91,8	89,7 89,6	90,8 89,7	100,0	100,0	80,3
Mondelēz International Inc. (США)	67,6	75,3	64,1	60,2	61,3	61,4	57,0	60,3	64,6	90,3
Ferrero Group (Італія)	66,3	62,2	62,8	68,3	69,1	71,2	68,7	76,8	67,3	70,1
Nestlé SA (Швейцарія)	53,5	55,6	49,9	49,3	41,3	46,5	43,5	45,8	44,4	38,1
Meiji Co Ltd. (Японія)	75,6	72,0	76,6	76,1	76,1	76,3	74,4	27,9	36,9	51,9
Hershey Foods Corp. (США)	57,7	54,8	53,8	56,4	58,3	59,7	57,6	69,3	68,7	60,3
Roshen (Україна)	24,1	24,5	23,7	23,5	22,9	23,0	22,2	23,7	24,4	23,5
Millennium (Україна)	-	-	-	-	-	14,8	9,3	10,3	9,3	11,0
Konti Group (Україна)	17,7	18,9	17,4	17,4	17,2	6,4	3,9	3,2	-	-
АВК (Україна)	11,8	14,3	11,4	15,1	-	14,9	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.7; 2.8; 2.9.

У якості еталона обрана компанія, що посідає за певним показником у відповідному році перше місце. В 2024 році за обсягом продажів це Mondelēz International Inc., за обсягом продажів на одного працівника це Mars Inc.

Mars Inc. (США):

Ko = Va/Ve *d1 + Pa/Pe * d2 = (22000/36000) * 0,5 + (647,1/647,1) * 0,25 = 0,556;

Kc = (N-M+1)/N * d3 = (100-2+1)/100 * 0,25 = 0,248;

Kk = Ko + Kc = 0,556 + 0,248 = 0,804.

Roshen (Україна):

Ko = (800/36000) * 0,5 + (80,0/647,1) * 0,25 = 0,042;

Kc = (100-24+1)/100 * 0,25 = 0,193;

Kk = 0,042 + 0,193 = 0,235.

Millennium (Україна):

Ko = (225/36000) * 0,5 + (75,0/647,1) * 0,25 = 0,032;

Kc = (100-70+1)/100 * 0,25 = 0,078;

Kk = 0,110.

Проведемо аналіз структури і динаміки інтегральних коефіцієнтів конкурентоспроможності. Для зручності розглянемо дві групи компаній: світові лідери (Mars Inc., Mondelēz International, Ferrero Group, Nestlé SA, Meiji Co Ltd., Hershey Foods Corp.) і українські лідери (Roshen, Millennium, Konti Group, АВК).

Показник конкурентоспроможності Mars Inc. (США) тривалий час утримувався на високому рівні (близько 89,5–92%) з незначними коливаннями у проміжку 2015–2021 роки. У 2022-2023 роках спостерігається стрибок до 100%, а згодом спад до 80,3%.

Mars Inc. стабільно утримує лідируючі позиції та має один із найвищих рівнів конкурентоспроможності у галузі, але в 2024 році поступився першим місцем Mondelēz International. Коефіцієнт конкурентоспроможності Mondelēz International Inc. в аналізованому періоді змінювався в межах 57,0-90,3%. Із 2022 року спостерігається підвищення (60,3% у 2022 р., 64,6% у 2023 р.) і помітний стрибок до 90,3% у 2024 році. Компанія демонструє хвилеподібний тренд, але з вираженим підвищенням у завершальних роках вибірки.

Динаміка значення показників Ferrero Group (Італія) коливається в основному у межах 62–76%. Найнижчі показники фіксувалися у 2015–2016 роках (66,3–62,2%), найвищий рівень – у 2022 році (76,8%). У 2023–2024 роках відбулося невелике зниження (67,3% та 70,1% відповідно). Отже спостерігається стабільно середній рівень конкурентоспроможності з тенденцією до незначних коливань.

У Nestlé SA (Швейцарія) із 53,5% у 2015 році показник поступово знижувався до 38,1% у 2024 році. Помітне падіння конкурентоспроможності відбулося у 2019–2020 роках (до 41,3–46,5%), після чого компанія не повернулася до попередніх значень. Спостерігається стабільна низхідна тенденція протягом аналізованого періоду.

У Meiji Co Ltd. (Японія) у 2015–2020 роках показник конкурентоспроможності був високим (72–76,6%). У 2021–2022 роках стається різке падіння (74,4% у 2021 р. до 27,9% у 2022 р.), з частковим відновленням у 2023–2024 роках (36,9% та 51,9%). На тлі довготривалої стабільності стався значний просад (можливо, вплив глобальних чи внутрішніх факторів), проте з поступовим відновленням.

У Hershey Foods Corp. (США) значення показника варіюються від 53,8% (2017 р.) до 69,3% (2022 р.), загалом коливаються у діапазоні 50–60% більшості років. Пік – 69,3% у 2022 р., потім невелике зниження до 68,7% у 2023 р. та 60,3% у 2024 р. Помірна стабільність з періодичними підйомами і падіннями, але без різких провалів.

Показник українського виробника Roshen перебуває в межах 22–24% протягом усіх років, незначні коливання (мінімум 22,2% у 2021 р., максимум 24,5% у 2016 р.) свідчать про стабільно невисокі значення коефіцієнта конкурентоспроможності порівняно зі світовими лідерами, але на українському ринку Roshen залишається лідером.

Дані Millennium (Україна) відсутні до 2020 року (–), далі коефіцієнт стартував з 14,8% у 2020 році і коливається на рівні 9–11% (2021–2024 роки). Конкурентоспроможність щодо світових лідерів низька, показники свідчать про складну ситуацію або недостатній обсяг ринку. Водночас підприємство починаючи з 2020 року входить до 100 провідних кондитерських компаній світу та є конкурентом компанії Roshen.

Коефіцієнт конкурентоспроможності Konti Group (Україна) від 17 до 18% (2015–2017 рр.) – порівняно близько до Roshen у той самий період. З 2019 року (17,2%) відбувся різкий спад до 6,4% (2020 р.), 3,9% у 2021 році і 3,2% у 2022 році. У 2023–2024 роках підприємство не увійшло до рейтингу. Відчутне скрочення конкурентоспроможності та відсутність в рейтингу за останні роки може свідчити про кризу або зупинку частини бізнес-процесів.

У АВК (Україна) спостерігається коливання показників між 11,4% і 15,1% у 2015–2018 роках; 14,9% у 2020 році. Підприємство не увійшло до рейтингу в

2021–2024 роках, продемонструвавши зниження конкурентоспроможності. Отже протягом аналізованого періоду встановлено помірний рівень конкурентоспроможності з подальшою невизначеністю.

Таким чином, на світовому ринку лідери за показником конкурентоспроможності посіли такі місця:

- *Mars Inc.* до 2023 року зберігає найвищий рівень (близько 90% і вище);

- *Mondelēz International* показує позитивну динаміку в останні роки і виходить у лідери (90,3%) у 2024 р.;

- *Ferrero*, *Meiji*, *Hershey* перебувають на середньо-високому рівні (50–70%), утримуючи стабільні позиції з певними коливаннями;

- *Nestlé* демонструє скорочення показника конкурентоспроможності від 55,6% до 38,1% протягом аналізованого періоду.

Серед українських виробників задовільну конкурентоспроможність має *Roshen* (22–24%), проте це суттєво нижче, ніж у лідерів світового ринку. *Millennium* та *Konti* відзначаються низькими та/або знижувальними показниками, особливо після 2020 року. АВК зберігав помірні позиції (близько 15%), але в 2021 році вибув із рейтингу.

Загальною тенденцією є те, що світові лідери демонструють стабільні або зростаючі рівні конкурентоспроможності (Mars, Mondelēz, Ferrero), за винятком окремих випадків (Nestlé, Meiji). Українські виробники, навіть ті що потрапили до рейтингу, за нечисленними винятками (Roshen), мають невисокий і нестабільний рівень конкурентоспроможності у порівнянні з глобальними гравцями.

На рис. 2.7 візуально показано суттєвий розрив між рівнем конкурентоспроможності глобальних лідерів галузі та українських компаній.

Зокрема, інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності Roshen (23,5%) майже вчетверо менший, ніж у Mondelez (90,3%) та Mars (80,3%), і поступається показникам Hershey (60,3%) чи Meiji (51,9%).

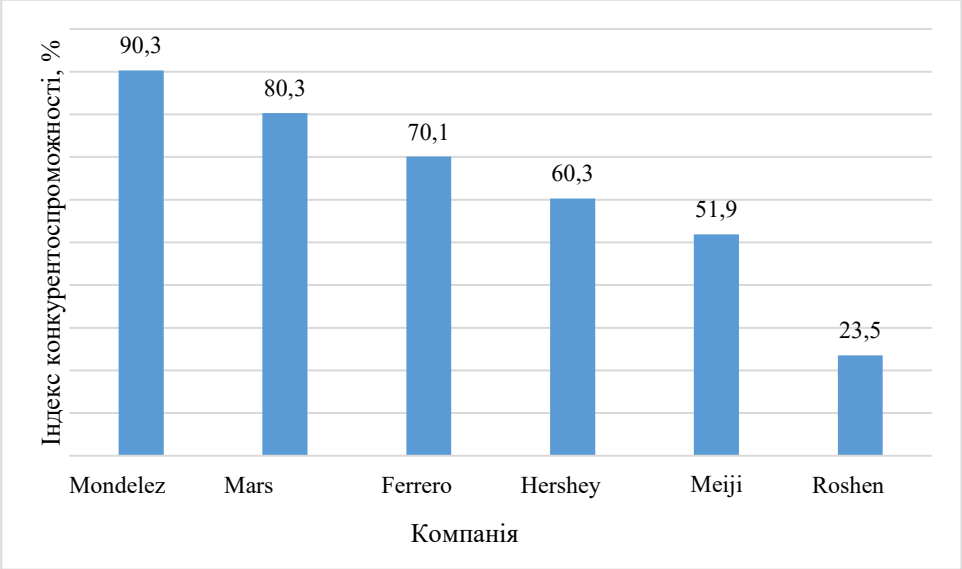


Рис. 2.7. Порівняння інтегральних коефіцієнтів конкурентоспроможності провідних світових кондитерських компаній, 2024 рік, %

Джерело: побудовано за даними табл. 2.12

Це підтверджує, що українським виробникам необхідно більше застосовувати бенчмаркінг для покращення власних показників, зокрема шляхом впровадження сучасних технологій та підвищення операційної ефективності.

Міжнародний і український досвід одностайно свідчать про те, що безперервний аналіз конкурентного середовища та запозичення передового досвіду є передумовою довгострокового успіху на ринку.

За результатами аналізу видно, що Mars Inc. та Mondelēz International утримують лідерські позиції на світовому ринку завдяки стабільно високим коефіцієнтам конкурентоспроможності. Ferrero Group і Hershey Foods Corp. перебувають на середньо-високих показниках, зберігаючи сильні позиції. Meiji Co Ltd. хоч і мала високі значення, зіткнулася з різким падінням у 2022 році, але демонструє поступове відновлення. Nestlé SA поступово втрачає конкурентні переваги протягом усього періоду.

Українські компанії мають значно нижчі інтегральні коефіцієнти конкурентоспроможності. *Roshen* залишається найсильнішим гравцем серед українських виробників, однак показники відстають від світових лідерів.

Millennium, Konti та АВК мають нестабільну динаміку, або значні «провали» (вибуття з рейтингу), що свідчить про складнощі у конкуруванні на глобальному ринку.

Проаналізовано значення інтегральних коефіцієнтів конкурентоспроможності кондитерських компаній станом на 2024 рік. Як видно з табл. 2.13, основний внесок у формування інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності K_k компанії Mars Inc. зробила операційна ефективність, а двох інших компаній – стратегічне позиціонування.

Таблиця 2.13

Коефіцієнти конкурентоспроможності кондитерських компаній, 2024 р.

Кондитерська компанія	Коефіцієнт, %		
	Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності, K_k	Коефіцієнт операційної ефективності, K_o	Коефіцієнт стратегічного позиціонування, K_c
Mars Inc. (США)	80,31	55,56	24,75
Roshen (Україна)	23,45	4,20	19,25
Millennium (Україна)	11,16	3,41	7,75

Джерело:розраховано за даними табл. 2.7; 2.8; 2.9; 2.12

У компанії Mars Inc. найбільш високі показники K_o, K_c та відповідно K_k.

Mars Inc. упевнено лідирує за оперативною ефективністю. Найвище значення K_o (55,56) відображає:

- потужну глобальну інфраструктуру (виробництво, дистрибуція, закупівлі);

- великий фінансовий ресурс та масштаб, які дають змогу досягти економії на масштабі, впроваджувати сучасні технології, автоматизувати процеси;

- суворий контроль якості та міжнародні стандарти виробництва.

У компаній Roshen і Millennium суттєво нижчі показники K_o, тому що:

- вужча географія діяльності;

- менший масштаб інвестицій у виробничі процеси та R&D;

- локалізована логістика, менш розвинені глобальні ланцюги постачань.

Отже, українським компаніям доцільно посилювати технологічні процеси, управління ланцюгами постачань, розглядати інвестиції в автоматизацію та масштабування.

Компанія Mars Inc. має високий K_c (24,75) за рахунок:

- сильного світового бренду, що об'єднує низку популярних торгових марок (Snickers, M&M's, Twix тощо);

- постійної маркетингової підтримки, крос-регіональних рекламних кампаній;

- розробки нових лінійок, врахування глобальних трендів (наприклад, «здоровіші» варіанти, зменшення цукру, особливі обмежені серії).

K_c Roshen (19,25) проявляється в такому:

- дуже відомий бренд на ринках Східної Європи та в деяких інших країнах;

- активні маркетингові ініціативи (фірмові магазини, різноманітні продуктові лінійки);

- висока впізнаваність серед локальних споживачів, однак менший глобальний масштаб, ніж у Mars.

K_c Millennium (7,75) характеризується наступним:

- менш розкручений бренд, вужчий асортимент, орієнтація здебільшого на внутрішній ринок та ближній експорт;

- нижчі інноваційні можливості, менші маркетингові бюджети.

За рівнем стратегічного позиціонування Roshen набагато ближче до Mars, ніж за операційними аспектами, проте все ще суттєво відстає через брак глобального охоплення. Millennium поки що має найскромніші позиції.

Mars Inc. беззаперечний лідер до 2024 року, що пояснюється глобальною присутністю, колосальними інвестиціями у виробництво, дистрибуцію, R&D та маркетинг. Можливі напрями покращення його діяльності: подальше залучення до соціальних і екологічних ініціатив (ESG), розширення портфеля «здорових» продуктів, підтримка різних цінових сегментів.

Roshen має задовільну позицію за інтегральним коефіцієнтом (Kk), особливо завдяки досить сильному стратегічному позиціонуванню (Kc). Ключове

завдання – підвищити операційну ефективність (Ко): масштабувати виробництво, поглибити автоматизацію та логістику, розвивати глобальні канали збуту. Збереження фокусу на регіональному лідерстві та просуванні бренду допоможе поступово успішно конкурувати на ширшому ринку.

Millennium має найнижчі показники за всіма критеріями, тому потребує зміцнення обох складових конкурентоспроможності:

- у сфері операційної ефективності потрібно інвестувати в технології, покращувати менеджмент постачань і збуту;

- в області стратегічного позиціонування слід розвивати впізнаваність бренду, виводити нові продукти, поглиблювати маркетинг.

При цьому можливе нішеве позиціонування (спеціальні рецептури, крафтові варіанти, здорові солодощі тощо) та поступове розширення на ринках, де є менша конкуренція з боку глобальних гігантів.

Mars Inc. демонструє високий рівень конкурентоспроможності завдяки поєднанню сильної операційної ефективності та потужного стратегічного позиціонування.

Roshen помітно відстає за операційними показниками, проте має високу стратегічну складову, що робить компанію другою серед розглянутих.

Millennium наразі має найнижчі коефіцієнти за всіма показниками, однак при цілеспрямованих змінах і точкових інвестиціях може поступово скорочувати розрив у вибраних сегментах ринку.

Таким чином, існують можливості для Roshen і Millennium посилювати свої позиції, орієнтуючись на покращення операційної ефективності та розвиток унікальних стратегічних переваг.

6 етап. У структурі запропонованої моделі етап визначення кращих практик та аналізу «розривів» (Gap analysis) відіграє ключову роль, оскільки забезпечує перехід від суто діагностичної оцінки стану підприємства до формування обґрунтованих управлінських рішень. Якщо попередні етапи моделі спрямовані на збирання, нормування та інтеграцію показників конкурентоспроможності, то на даному етапі здійснюється ідентифікація еталонних орієнтирів («best

practices») та кількісне й якісне вимірювання відхилень від них, що дозволяє сформувати пріоритетні напрями удосконалення. Концептуально цей етап ґрунтується на положеннях еталонноорієнтованого управління та бенчмаркінгу, які передбачають порівняння діяльності підприємства не з абстрактними нормативами, а з практиками підприємств-лідерів, що досягають найкращих результатів у відповідних сферах. У контексті ринку кондитерської продукції такими орієнтирами виступають провідні міжнародні та вітчизняні виробники, які забезпечують стабільні позиції за обсягами продажу, часткою ринку, інноваційною активністю, рівнем якості та впізнаваністю бренду.

На шостому етапі здійснюється ідентифікація кращих практик за кожним із блоків показників, покладених в основу моделі бенчмаркінгової оцінки конкурентоспроможності. Кращі практики встановлюються не лише у вигляді максимальних чи мінімальних значень окремих показників, а й як комплексні організаційно-управлінські рішення, які забезпечили підприємствам-бенчмаркам досягнення відповідних результатів. Таким чином, формується не тільки кількісний, а й змістовний управлінський еталон, що поєднує цільові значення показників із характеристикою застосованих механізмів управління. Результатом цього підетапу є еталонний профіль конкурентоспроможності, який виступає точкою відліку для подальшого порівняльного аналізу досліджуваного кондитерського підприємства.

Далі проводиться аналіз «розривів» (Gap analysis), який забезпечує кількісне вимірювання ступеня відставання або випередження досліджуваного підприємства відносно кращих практик. На основі розрахунку розривів за сукупністю показників формуються матриця «розривів» і визначаються інтегральні розриви, що дає можливість оцінювати відхилення як на рівні окремих індикаторів, так і в цілому за рівнем конкурентоспроможності.

Важливою складовою методики є класифікація розривів за рівнем критичності, що дозволяє виділити ті сфери, де відставання є найбільш небезпечним для довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Критичні розриви (Gap_i більше 30 %) стосуються стратегічно важливих

показників – якості, собівартості, частки ринку, доступу до ключових каналів збуту, брендової впізнаваності – і безпосередньо визначають здатність підприємства зберігати та розширювати свої ринкові позиції. Суттєві розриви (Gap_i у межах 16–30 %) вказують на значні резерви підвищення конкурентоспроможності, реалізація яких можлива у середньостроковій перспективі. Помірні розриви (Gap_i у межах 5–15 %) характеризують потенціал оптимізації процесів, який може бути використаний залежно від наявності ресурсів та пріоритетів розвитку. Незначні розриви ($Gap_i < 5$ %) відображають зони відносної відповідності кращим практикам і слугують радше предметом моніторингу та підтримувальних заходів, ніж кардинальних змін. Окремо виділяються зони випередження, де фактичні показники кондитерського підприємства перевищують еталонні значення. Такі зони характеризують ключові компетенції підприємства, зокрема сильні позиції в окремих продуктових категоріях, ефективні цифрові канали збуту, унікальні рецептури, високу швидкість виведення нових продуктів на ринок. Вони мають бути ідентифіковані, закріплені та використані як основа для подальшої диференціації та посилення ринкових позицій.

Кількісне вимірювання розривів є необхідною, але недостатньою умовою для розроблення ефективних управлінських рішень. Тому логічним продовженням Gap analysis у межах шостого етапу є якісний аналіз причин сформованих розривів, що передбачає ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх факторів, які зумовили відставання або випередження за відповідними показниками. На основі поєднання кількісних результатів аналізу «розривів» та якісної інтерпретації причин формується карта проблемних зон і конкурентних переваг кондитерського підприємства, яка конкретизує, у яких саме блоках – продуктово-асортиментному, якісно-технологічному, маркетингово-збутовому, фінансово-економічному, складському та логістичному – відставання є критичним; демонструє, які кращі практики підприємств-бенчмарків можуть бути адаптовані до умов досліджуваного підприємства; дозволяє ранжувати напрями удосконалення за ступенем впливу на інтегральну конкурентоспроможність та

необхідними ресурсами. Таким чином, етап визначення кращих практик та аналізу «розривів» виступає системоутворюючою ланкою моделі бенчмаркінгової оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства: з одного боку, він ґрунтується на результатах попередніх етапів – збиранні та обробці даних, формуванні системи показників, їх нормуванні та інтегральному оцінюванні; з іншого боку, його результати забезпечують науково обґрунтовану базу для наступного етапу моделі – розроблення комплексу управлінських рішень, проектів та програм підвищення конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу. Впровадження в практику управління кондитерських підприємств описаного етапу дає змогу перейти від фрагментарного поліпшення окремих показників до цілісної стратегії підвищення конкурентоспроможності, що спирається на найкращі галузеві практики та враховує реальні «розриви» між поточним станом підприємства й еталонним профілем конкурента-лідера.

Завершальним сьомим етапом запропонованої моделі бенчмаркінгової оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства є етап розробки та впровадження плану вдосконалення і контролю результатів. Саме на цьому етапі результати аналітичних процедур – бенчмаркінгових порівнянь, виявлення «розривів», ідентифікації кращих практик – трансформуються в конкретні управлінські дії, проекти та програми, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. Етап розробки та впровадження плану вдосконалення логічно спирається на результати попередніх етапів моделі, насамперед – на шостий етап визначення кращих практик та аналізу «розривів». Виявлені критичні, суттєві та помірні розриви між фактичними показниками досліджуваного кондитерського підприємства та еталонним профілем конкурентоспроможності підприємств-бенчмарків визначають зміст, масштаб і пріоритетність заходів, які мають бути включені до плану вдосконалення. У концептуальному відношенні сьомий етап відображає перехід від діагностики стану конкурентоспроможності до активного управління її змінами, від опису кращих практик до їх адаптації та імплементації з урахуванням специфіки кондитерського виробництва, ресурсних та ринкових

обмежень, від разових заходів до системної програми підвищення конкурентоспроможності, інтегрованої в стратегічне та операційне управління підприємством. Таким чином, цей етап виконує функцію «мосту» між аналітичним блоком бенчмаркінгової моделі та практичними змінами в організації бізнес-процесів, продуктових портфелів, маркетингових стратегій та фінансово-економічних параметрів діяльності.

Першим кроком сьомого етапу є формування системи цілей і завдань плану вдосконалення, які мають бути узгоджені зі стратегічними цілями розвитку кондитерського підприємства (зростання ринкової частки, вихід на нові сегменти та ринки, підвищення рентабельності, розвиток експортних операцій), з результатами Gap analysis (масштаб та критичність розривів за окремими блоками конкурентоспроможності), а також з можливостями ресурсного забезпечення (виробничі, фінансові, кадрові, організаційні та цифрові ресурси). На цій основі формулюються стратегічні цілі вдосконалення, серед яких може бути скорочення розриву за собівартістю одиниці продукції до певного цільового рівня, підвищення частки інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації, розширення присутності у ключових роздрібних мережах та каналах збуту, зниження рівня рекламацій і повернень продукції до допустимих значень, зростання частки експорту на пріоритетні зовнішні ринки. Для кожної стратегічної цілі визначаються конкретизовані операційні завдання, що деталізуються за основними напрямами: продуктово-асортиментний розвиток (оновлення рецептур, запуск нових SKU, адаптація продуктів до трендів здорового способу життя, зменшення вмісту цукру), удосконалення технологічних процесів (модернізація обладнання, впровадження енергозберігаючих технологій, підвищення рівня автоматизації та роботизації), підвищення ефективності маркетингово-збутових рішень (оптимізація каналів збуту, розвиток e-commerce, посилення бренду та комунікацій з цільовими аудиторіями), фінансово-економічна оптимізація (зниження витрат, покращення структури витрат, оптимізація обігового капіталу), інноваційно-цифровий розвиток (впровадження ERP/CRM-систем, аналітичних інструментів, систем

контролю якості в режимі реального часу). Результатом цього підетапу є ієрархізована система цілей та завдань, яка слугує основою для формування конкретних програм і проєктів вдосконалення.

Подальшим кроком виступає безпосередня розробка плану (програми) вдосконалення, яку в межах моделі бенчмаркінгової оцінки конкурентоспроможності доцільно оформлювати у вигляді портфеля проектів і заходів з підвищення конкурентоспроможності, календарного плану їх реалізації (дорожньої карти), ресурсного забезпечення (бюджети, трудові та матеріальні ресурси), а також системи ключових показників результативності (KPI). При формуванні портфеля проектів використовуються дані про критичні та суттєві розриви, виявлені на попередньому етапі, інформація про кращі практики підприємств-бенчмарків, відібрані для адаптації, та внутрішні обмеження досліджуваного підприємства, пов’язані з фінансами, кадровим потенціалом, інфраструктурою, рівнем цифрової зрілості. Кожен проект або захід плану вдосконалення описується, як правило, через визначення мети та очікуваного впливу на показники конкурентоспроможності, змісту ключових робіт (перелік дій, етапів, впроваджуваних рішень), відповідальних структурних підрозділів та виконавців, необхідних ресурсів (інвестицій, трудових витрат, можливого залучення зовнішніх консультантів), термінів реалізації (етапності, контрольних точок), кількісних і якісних критеріїв досягнення результатів.

З урахуванням специфіки кондитерської галузі окремі проєкти можуть стосуватися модернізації ліній випуску шоколадних, борошняних кондитерських виробів, цукерок, батончиків; оптимізації рецептур із метою зменшення собівартості за збереження необхідного рівня якості, використання альтернативної сировини, розробки нових смакових рішень; реорганізації збутової логістики через поліпшення умов зберігання, скорочення часу доставки, підвищення стійкості ланцюгів постачання; посилення бренду та цифрового маркетингу, включаючи оновлення упаковки, розвиток присутності в Інтернет-каналах, впровадження програм лояльності. Важливим аспектом є пріоритизація проєктів, яка ґрунтується на величині розриву, що планується скоротити,

вагомості відповідного показника у загальній конкурентоспроможності, необхідних інвестиціях і очікуваній віддачі (співвідношення ефекту та затрат), часовому горизонті реалізації (поєднання «швидких перемог» і довгострокових проєктів). На цій основі формується збалансований портфель вдосконалень, що поєднує короткострокові та довгострокові заходи, тактичні та стратегічні зміни.

Для забезпечення результативності реалізації плану вдосконалення модель передбачає визначення організаційних механізмів впровадження. Зокрема, йдеться про створення або актуалізацію функцій координаційного органу – робочої групи з бенчмаркінгу та підвищення конкурентоспроможності, до складу якої доцільно включати представників ключових функціональних підсистем – виробництва, маркетингу, збуту, фінансів, логістики, інновацій та цифрового розвитку; про закріплення відповідальності за реалізацію окремих проєктів за керівниками структурних підрозділів із чітким визначенням їх повноважень і зон відповідальності; про інтеграцію плану вдосконалення в існуючі системи стратегічного, фінансового та операційного планування, бюджетування та мотивації персоналу. З організаційного погляду доцільно базуватися на адаптованому до специфіки бенчмаркінгової моделі циклі PDCA (Plan–Do–Check–Act), який передбачає планування заходів на основі результатів Benchmarking & Gap analysis, їх реалізацію, контроль досягнення цільових показників, порівняння фактичних результатів із запланованими та з оновленими еталонними значеннями, а також коригування планів і масштабування успішних практик. Особливе значення для кондитерського підприємства має комунікаційне забезпечення впровадження, що включає інформування персоналу про цілі й зміст програм вдосконалення, навчання та залучення працівників до процесів змін, формування корпоративної культури, орієнтованої на постійне підвищення якості, ефективності та інноваційності.

Необхідною складовою завершального етапу моделі є система контролю результатів реалізації плану вдосконалення, яка забезпечує зворотний зв’язок і можливість коригування управлінських рішень. Вона передбачає визначення цільових значень ключових показників за кожним проєктом і в цілому за блоками

конкурентоспроможності – продуктово-асортиментним, якісно-технологічним, маркетингово-збутовим, фінансово-економічним, інноваційно-логістичним; регулярний моніторинг фактичних значень цих показників у розрізі часових інтервалів, окремих продуктів, лінійок, сегментів ринку, каналів збуту; порівняння фактичних результатів із запланованими цільовими орієнтирами та з оновленими еталонними значеннями у разі появи нових бенчмарків або зміни ринкової ситуації; оцінювання ефективності проєктів і заходів за ступенем скорочення розривів, впливом на інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства, співвідношенням отриманого фінансового, ринкового та репутаційного ефекту до понесених витрат. Результати контролю узагальнюються у вигляді зведених звітів і аналітичних висновків, що подаються керівництву підприємства та слугують основою для коригування портфеля проєктів, оновлення стратегії конкурентного розвитку підприємства, удосконалення самої моделі бенчмаркінгової оцінки конкурентоспроможності шляхом актуалізації системи показників, методів нормування та алгоритмів інтегрального оцінювання.

Отже, етап розробки та впровадження плану вдосконалення, доповнений розвиненою системою контролю результатів, забезпечує замикання повного циклу бенчмаркінгового управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства. Завдяки цьому розроблена модель перестає бути одноразовим інструментом діагностики і перетворюється на механізм безперервного вдосконалення, який системно орієнтує підприємство на найкращі галузеві практики, дозволяє своєчасно виявляти нові «розриви» та адаптуватися до змін у конкурентному середовищі, інтегрує результати бенчмаркінгового аналізу у процеси стратегічного й операційного управління, підсилює здатність підприємства до інноваційного розвитку та формування стійких конкурентних переваг. У контексті дисертаційного дослідження саме цей етап демонструє практичну спрямованість і прикладну значущість запропонованої моделі, оскільки забезпечує перехід від теоретико-методичних положень до конкретних

інструментів і процедур підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств на основі бенчмаркінгу.

Загалом, зроблений аналіз засвідчує розрив між транснаціональними корпораціями і вітчизняними виробниками, де перші переважно демонструють стабільність та високі коефіцієнти конкурентоспроможності, а другі – невисокі або нестабільні показники, що потенційно вказує на потребу в модернізації виробництва, посиленні маркетингових стратегій та розширенні інноваційної діяльності.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження стану конкурентного середовища і провідних трендів ринку кондитерської продукції дозволили дійти висновку щодо нерівномірності рівнів конкурентоспроможності підприємств в межах галузі, наявності ресурсних обмежень та потреби у впровадженні нових стратегічних підходів. Встановлено, що для кондитерських підприємств, які функціонують у висококонкурентному середовищі та стикаються з швидкою зміною споживчих уподобань, бенчмаркінг дозволяє не лише підвищити ефективність виробництва та оптимізувати витрати, але й сформувати унікальні конкурентні переваги, що відповідають очікуванням сучасного споживача.

2. Імплементація бенчмаркінгу в управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає комплексний підхід, який охоплює послідовність взаємопов’язаних етапів. Кожен із них має власну мету, інструментарій та очікувані результати, що у сукупності формують цілісну модель підвищення конкурентних переваг.

3. Удосконалено бенчмаркінгову модель оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства, представлену у вигляді логічно структурованого алгоритму дій, що складається з семи послідовних кроків, кожен з яких має конкретну мету та набір інструментів: 1) формулювання цілей оцінки; 2) визначення ключових показників (KPI); 3) вибір бенчмарк-партнерів та методів

збору даних; 4) збір та аналіз інформації; 5) розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності; 6) визначення кращих практик і gap analysis (визначення «розривів»), 7) розробка та впровадження плану вдосконалення, контроль результатів.

4. Кількісну бенчмаркінгову оцінку рівня конкурентоспроможності кондитерського підприємства здійснено шляхом зіставлення інтегральних оцінок двох джерел конкурентних переваг – операційної ефективності та стратегічного позиціонування з еталонним підприємством. Результати проведеного оцінювання засвідчили різницю між конкурентоспроможністю глобальних кондитерських компаній, для яких характерні стабільність і високі коефіцієнти конкурентоспроможності, та вітчизняних виробників з невисокими або нестабільними показниками, що вказує на потребу в модернізації виробництва, посиленні маркетингових стратегій та інноваційної діяльності.

Основні результати дослідження цього розділу опубліковані в фахових виданнях [46; 110], апробовані на конференціях [51; 56].

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОНДИТЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

3.1. Бенчмаркінгова оцінка реалізації конкурентного потенціалу бренду

Одним з основних напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств є підвищення конкурентоспроможності брендів [78; 133]. Це зумовлене специфікою сучасного ринку солодощів, де технологічні, сировинні та цінові параметри продукції все більше вирівнюються, а вирішальним чинником вибору споживача стає сила бренду, його впізнаваність, емоційна цінність і репутаційний капітал. У таких умовах традиційні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, що зосереджені переважно на витратах, якості продукції та обсягах збуту, вже не дають змоги виявити й відтворити справжні джерела успіху лідерів ринку. Тому саме бенчмаркінг, орієнтований на системне порівняння характеристик брендів кондитерських підприємств із кращими вітчизняними й зарубіжними практиками, дозволяє перейти від інтуїтивного управління брендом до науково обґрунтованого, даними керованого процесу формування конкурентних переваг.

Оскільки на багатьох ринках, і в першу чергу, на ринках споживчих товарів, пропозиція істотно перевищує попит, товари або послуги вже не можуть конкурувати один з одним лише на рівні якісних і функціональних характеристик, тому що відрізняються часто тільки в сприйнятті споживачів. У цій ситуації наявність конкурентоспроможних брендів є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання додаткового прибутку. Проте, наявність в портфелі активів компанії конкурентоспроможних брендів є лише вихідною точкою, оскільки ключовим моментом виступає ефективне управління брендом – брендинг. Зазначені тенденції обумовлюють необхідність розглядати управління конкурентоспроможністю бренда як

самостійний особливий вид ресурсу для розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств і організацій.

Формування та розвиток ефективних і сильних брендів дозволить вітчизняним підприємствам визначити свою позицію на ринку, просувати високотехнологічні товари на внутрішньому та світовому ринках, досягти конкурентних переваг та підвищити конкурентоспроможність.

Проблема теоретичного обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління брендом підприємства під час його формування та використання набуває все більшої актуальності. Це питання привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Провідними зарубіжними дослідниками проблеми формування бренда є Д. Аакер [135], К. Келлер [188;65], Ф. Котлер [65]. В Україні проблеми бренд-менеджменту розглядали у своїх працях Т. Балановська [9], О. Зозульов [36], О. Кендюхов [42], Я. Ларіна [71], Т. Мішустіна [78], А. Павленко [65], С. Хамініч [119], О. Ястремська [134] та інші. Їхні дослідження зосереджені на використанні брендів в умовах функціонування української економіки, враховуючи її специфіку. Значна увага приділяється практиці суб'єктів господарювання на споживчому ринку.

Бренд у сучасному розумінні – це не просто назва або символ, який ідентифікує товари чи послуги одного виробника від іншого. Це комплексне уявлення, що включає в себе візуальні, емоційні, раціональні та культурні асоціації, які споживачі або клієнти встановлюють із певним продуктом або компанією [40]. Бренд відіграє ключову роль у формуванні сприйняття цінності продукту чи послуги, впливаючи на рішення споживачів про покупку через емоційний зв'язок, який він створює. До основних елементів бренду належать: назва, логотип, слоган, бренд-бук, фірмовий стиль, ціннісна пропозиція [83].

Бренд має значний вплив на сприйняття продукту чи послуги споживачами, а також на економічні показники підприємства. Вплив бренду простягається далеко за межі простої ідентифікації продукту або послуги, відіграючи критичну роль у формуванні споживчої поведінки та стратегічних рішень компанії.

Сильний бренд будує довіру до продукту або послуги, сприяючи збільшенню лояльності клієнтів. Бренд може викликати позитивні емоції та асоціації, спонукаючи споживачів віддавати перевагу його продуктам. Сильні бренди мають можливість встановлювати вищу ціну за свої продукти завдяки сприйняттю вищої цінності. Сильний бренд сприяє зростанню продажів через підвищену впізнаваність та лояльність споживачів. Він є цінним активом, який може значно збільшити загальну ринкову капіталізацію компанії. Бренди з високою лояльністю споживачів та емоційним зв'язком менш схильні до негативного впливу економічних коливань.

Враховуючи вищезазначене, важливо розуміти, що бренд – це не статичний елемент, а динамічний актив, який потребує постійного управління, адаптації до змін у споживацьких уподобаннях і ринкових умовах.

Важливою характеристикою бренду є його вартість. На сьогодні існує багато методик оцінки вартості бренду (ВБ) [40; 83]. До основних з них можна віднести наступні:

- метод дисконтованих грошових потоків (Discounted Cash Flow, DCF): прогнозування майбутніх доходів, які бренд може принести, та їх дисконтування до поточної вартості;

- порівняльний метод: оцінка ВБ на основі ринкових даних щодо продажу аналогічних брендів;

- метод доходного підходу: оцінка бренду на основі його здатності генерувати доходи вище за середні по галузі.

Аналіз методик дозволяє зробити висновок про відсутність загальноприйнятих підходів щодо оцінки бренду. У більшості випадків завдання для оцінки бренду ставляться з боку топ-менеджменту та фінансового менеджменту компаній і пов'язані переважно з впливом бренду на капіталізацію компаній [128; 120].

ВБ є критичним показником, що відображає економічну цінність, яку бренд додає до компанії. Вона включає не тільки фінансові активи, але й інтелектуальну власність, клієнтську базу, корпоративну репутацію та інші нематеріальні активи.

Розуміння та оцінка ВБ має вирішальне значення для стратегічного планування, інвестування та маркетингових рішень.

ВБ складається з кількох ключових компонентів.

1. Фінансової ефективності: прямого впливу бренду на продажі та прибутки компанії, включаючи здатність генерувати вищі доходи порівняно з небрендованою продукцією.

2. Диференціації на ринку: здатності бренду виділитися на ринку через унікальні продукти, послуги або через вищу сприйняту якість порівняно з конкурентами.

3. Лояльності споживачів: відданості і схильності клієнтів, які не тільки повторюють покупки, але й рекомендують бренд іншим.

4. Міжнародного визнання: розпізнаваності та присутності бренду на глобальних ринках, що сприяє його стабільності та росту.

ВБ є багатоаспектним і динамічним показником, що вимагає комплексного підходу для його оцінки та управління. Українська агенція MPP Consulting регулярно проводить розрахунок ВБ топ-100 вітчизняних підприємств. На відміну від інших підходів, її методика фокусується на вартості торгової марки, виключаючи при цьому оцінку виробничих потужностей, інфраструктури компанії, патентів, винаходів та інших матеріальних або інтелектуальних активів [202]. Такий підхід дозволяє уникнути спотворень, що виникають при оцінці вартості всього підприємства, і надає більш точну та реалістичну оцінку саме брендової складової. Унікальна методика для оцінки вартості бренду є критичною для зрозуміння внеску бренду в загальну вартість компанії. Показники розрахунку вартості бренду за даною методикою надані на рис. 3.1.

Композитний фінансовий показник (Fc) є одним із ключових елементів у формулі оцінки вартості бренду. Цей показник відіграє критичну роль у визначенні базової економічної вартості бренду, враховуючи поточні та майбутні фінансові перспективи компанії. Детальне розуміння Fc дозволяє зрозуміти потенціал зростання та стабільності бренду в довгостроковій перспективі.

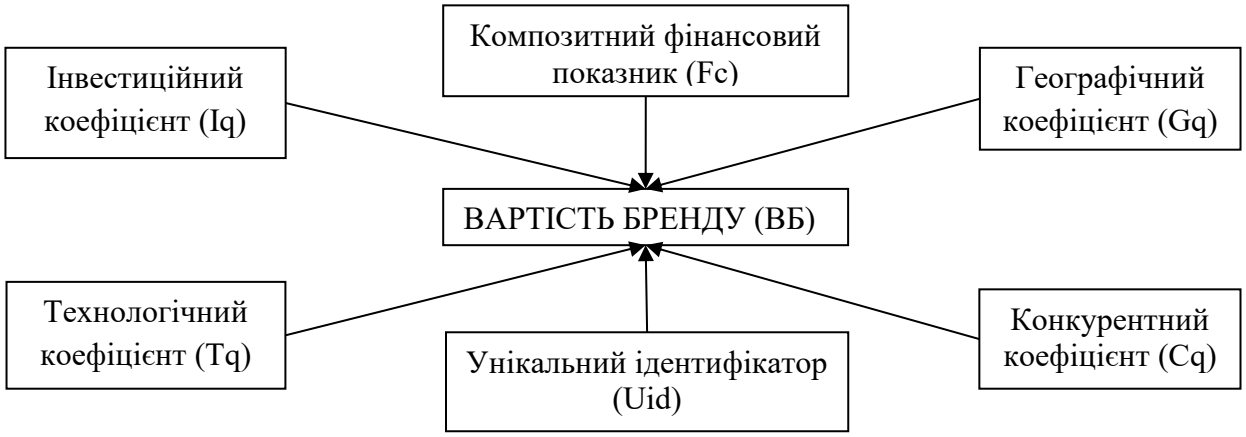


Рис. 3.1. Показники розрахунку вартості бренду
за методикою агенції MPP Consulting

Джерело: побудовано на основі [202]

Fc включає фінансові метрики, такі як валовий прибуток і валовий дохід, чистий прибуток. Оцінка Fc є фундаментальною для розуміння того, як фінансове становище компанії впливає на її бренд і загалом на ринкову вартість. Бренди з сильними фінансовими показниками зазвичай мають більшу вартість, оскільки вони демонструють здатність до тривалого фінансового зростання та стабільності. Таким чином, Fc є фундаментом для оцінки вартості бренду і відіграє ключову роль у розумінні фінансової здатності компанії підтримувати і розвивати свій бренд у довгостроковій перспективі. Ця здатність відображається не тільки в поточних фінансових показниках, але й у потенціалі для зростання та адаптації до майбутніх ринкових викликів.

Інвестиційний коефіцієнт (Iq) відіграє важливу роль у формулі оцінки вартості бренду, як компонент, що відображає інвестиційну привабливість та потенціал росту бренду. Він може впливати на рішення інвесторів щодо вкладення коштів у компанію, його здатність приваблювати фінансування та загальну ринкову цінність. Ефективне управління Iq вимагає від компаній постійного фокусу на інноваціях, фінансовій стійкості та розумінні ринкових динамік. Iq слугує не тільки як показник поточної інвестиційної привабливості, але й як орієнтир для майбутнього розвитку, вказуючи на області, де потрібні зміни чи покращення. Високий Iq здатний забезпечити компанії перевагу в отриманні капіталу, поліпшити її ринкові позиції та підвищити загальну ринкову

вартість. Це, в свою чергу, може відкрити нові можливості для розширення, стратегічних партнерств та довгострокового росту.

Географічний коефіцієнт (Gq) відіграє ключову роль у формулі оцінки вартості бренду. Цей коефіцієнт визначає вплив географічного поширення бренду на його ринкову вартість. Вищий Gq означає більше географічне охоплення та потенціал доходу від бренду, що підсилює його вартість на ринку. Gq є важливим інструментом для оцінки та розуміння потенціалу бренду розширювати свою діяльність на нові ринки, забезпечуючи зростання та стійкість у довгостроковій перспективі. Ефективне управління та стратегічне планування географічного розширення можуть значно підсилити загальну вартість бренду, дозволяючи компанії досягти вищої конкурентоспроможності та визнання на світовому рівні.

Технологічний коефіцієнт (Tq) оцінює залежність виробництва під брендом від конкретних виробничих потужностей і враховує можливість легкої адаптації виробництва у нових локаціях. Tq є одним із ключових компонентів у визначенні вартості бренду. Цей коефіцієнт оцінює здатність бренду адаптуватися до технологічних змін та використовувати новітні технології для підвищення конкурентоспроможності та ефективності. У світі, де технологічні інновації швидко змінюють ландшафт ринку, Tq стає все важливішим фактором, який може визначати довгостроковий успіх компанії. Вищий Tq не тільки покращує оперативну ефективність та знижує витрати, але й значно підсилює позиції бренду у взаємодії з кінцевими споживачами, які все більше цінують інноваційність та адаптивність. Зростаюча увага до стійкості, цифровізації та автоматизації змушує лідерів бізнесу переосмислити свої стратегії та збільшити інвестиції в технологічний розвиток. Відповідно, компанії, які вкладають ресурси в підвищення свого Tq, можуть очікувати збільшення своєї ринкової вартості через підвищену привабливість для інвесторів та клієнтів, покращення ефективності операцій та зниження витрат.

Конкурентний коефіцієнт (Cq) є ключовим елементом в оцінці вартості бренду, який враховує вплив конкурентного середовища на ринкову позицію та вартість бренду. Він є важливим інструментом у стратегічному управлінні

брендом, який дозволяє оцінити ринкове становище бренду та його здатність конкурувати в даній галузі.

Унікальний ідентифікатор (Uid) в контексті оцінки вартості бренду відіграє важливу роль у визначенні його пізнаваності та індивідуальності на ринку. Uid може включати різні аспекти бренду: унікальні символи або логотипи; фрази, які відображають ключові послання бренду і його цінності; унікальні характеристики дизайну; корпоративні кольори, що підсилюють пізнаваність бренду. Uid може значно підвищити вартість бренду, сприяючи його пізнаваності, диференціації та емоційному зв'язку зі споживачем.

Як показують проведені дослідження, переважна більшість великих кондитерських компаній України формують корпоративно-товарні марочні бренди (Рошен, Конті, АВК, Світоч), або товарно-марочні бренди (Корона, Любимов) [18]. Корпоративно-товарні бренди мають переваги за рахунок вищого ступеня довіри споживачів і єдиного бюджету для просування бренду компанії-виробника та товарних брендів. В свою чергу, товарні бренди дають можливість більш успішно проводити диференціацію.

Динаміка ВБ провідних кондитерських підприємств України представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка вартості брендів кондитерських підприємств України

Найменування бренду	ВБ, млн дол. США						Темп зростання 2021/2016, %
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Рошен	335,0	274,0	206,0	276,0	292,0	256,0	76,4
Корона	137,0	122,0	115,0	134,0	142,0	126,0	92,0
Світоч	34,0	36,9	41,1	28,5	32,2	28,6	84,1
Конті	13,5	21,2	37,0	34,5	30,8	29,4	217,8
АВК	11,0	24,8	28,0	22,5	26,0	23,3	211,8
Любимов	38,8	42,9	31,5	-	23,4	28,1	72,4
Мілленіум	-	-	-	19,0	35,5	33,7	-

Джерело: складено за даними [202]

Аналіз за період з 2016 по 2021 роки дозволяє оцінити зміни в ринковій вартості та визначити темпи зростання або зниження вартості, зрозуміти загальні тенденції на ринку та виявити фактори, що впливають на ВБ.

За 2016–2021 роки ВБ Roshen знизилась на 23,6% (з 335 до 256 млн дол.). Це може бути наслідком політичної чутливості, зміни ринків збуту та часткової втрати впізнаваності у країнах СНД після переорієнтації на ЄС. Незважаючи на втрату частини потужностей у 2014 році, Конті та АВК демонструють найвищі темпи приросту брендової вартості: 217,8% і 211,8% відповідно. Це свідчить про ефективність утримання лояльної аудиторії, популярність у масовому сегменті та позитивну реакцію ринку на збереження доступного асортименту.

«Корона» (Mondelēz) та «Світоч» (Nestlé) зберегли бренд-капітал на відносно стабільному рівні. Проте, темпи зростання нижчі за ринкову динаміку, що свідчить про недостатню інтенсивність локального брендування і низьку активність в інноваціях. Хоча Millennium представлений лише з 2019 року, за цей час бренд зріс з 19,0 до 33,7 млн дол. (понад 77%). Це демонструє високий потенціал бренду в преміальному сегменті та ефективність його позиціонування. Падіння ВБ Любимов на 27,6% (з 38,8 до 28,1 млн дол.) вказує на втрату чіткого позиціонування або непослідовну комунікаційну стратегію, а також відсутність довгострокових інвестицій у просування.

Слід зазначити, що майже всі бренди, що розглядаються, зросли у вартості в 2020 році в порівнянні з попереднім роком. Це пов’язано, швидше за все, з пандемією Covid-19, яка змусила підприємства докласти додаткових зусиль щодо підвищення ефективності управління своїми брендами.

Таким чином, Roshen залишається брендом №1 за вартістю, проте втрачає імпульс зростання, потребуючи оновлення стратегії. Конті та АВК за умов обмежених ресурсів змогли наростити капіталізацію. Іноземні бренди не демонструють активної динаміки, що може свідчити про недооцінку локального споживача. Бренди, орієнтовані на нішевий або преміальний сегмент, мають більші шанси на ріст за рахунок диференціації (Millennium).

Аналіз динаміки рейтингів брендів (табл. 3.2) дозволяє виявити їх ефективність як серед кондитерських підприємств, так і серед 100 топ-підприємств України в цілому.

Таблиця 3.2

Динаміка рейтингів брендів кондитерських підприємств України

Бренд	Рейтинг бренду, місце								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Мін.	Макс.
Рошен	3	2	3	7	5	4	5	7	2
Корона	12	14	15	17	15	12	14	17	12
Світоч	33	32	35	39	45	43	52	52	32
Конті	-	58	53	41	41	45	49	58	41
АВК	-	66	46	46	54	50	58	66	46
Любимов	51	31	33	44	-	53	53	53	31
Мілленіум	-	-	-	-	59	40	45	59	40

Джерело: складено за даними [202]

При цьому можна визначити загальні тенденції та зробити висновки щодо розвитку брендів.

Бренд Рошен за аналізований період мав найвищий рейтинг у 2016 році (2 місце серед 100 топ-підприємств України), а найгірший результат у 2018 році (7 місце), демонструючи незначні коливання рейтингу, і залишаючись у топ-7. Корона також показує стабільність з незначними коливаннями рейтингу. Разом з тим, Світоч демонструє погіршення позицій, що може свідчити про зниження популярності або зміни в стратегічному управлінні. Конті та АВК після входження до рейтингу показали тенденцію до стабілізації. Любимов має значні коливання, що може вказувати на нестабільну ринкову ситуацію, а Мілленіум показує тенденцію до покращення після входження до рейтингу. Отже, Рошен залишається лідером серед українських кондитерських брендів.

У формуванні цінності бренду важливу роль відіграє його конкурентоспроможність (КБ). Вона враховує вплив конкурентного середовища на ринкову позицію та вартість бренду і дозволяє оцінити, наскільки міцну позицію посідає бренд у порівнянні з конкурентами в своїй галузі, та як це впливає на його фінансові показники. КБ вимірює кілька ключових аспектів [18]. По-перше, оцінку загального рівня конкуренції, кількості гравців на ринку та їхньої ринкової частки. По-друге, ступінь, у якому продукти або послуги бренду

відрізняються від конкурентів за якістю, інноваційністю, дизайном, ціною або споживацьким досвідом. По-третє, оцінку складнощів, з якими нові компанії можуть зіткнутися при входженні в галузь, а також труднощів, які компанії можуть зустріти при спробі залишити ринок. Висока КБ може мати вирішальний вплив на стратегію бренду та його ринкову вартість. Сильна диференціація та високі бар'єри для входу можуть обмежувати конкуренцію, дозволяючи бренду зберігати вищу цінову премію та ринкову частку. Розуміння конкурентного ландшафту дозволяє компанії розробляти більш ефективні маркетингові та оперативні стратегії для залучення та утримання клієнтів. Компанії з високою КБ можуть оптимізувати свої ціни та знижки, максимізуючи прибутковість без втрати ринкової частки.

Для ефективного оцінювання КБ доцільно застосовувати бенчмаркінг, під яким розуміється процес порівняння характеристик бренду аналізованого підприємства з кращими практиками на ринку з метою виявлення можливостей для покращення [21]. Порівняння продуктів, послуг, процесів та результатів з конкурентами для визначення областей, де бренд перевершує або відстає від конкурентів, дозволяє визначати стратегічні кроки для покращення. Вивчення змін у ринковій частці та її порівняння з конкурентами слід проводити для оцінки впливу на ринкове становище та ринкову вартість бренду.

Висока КБ може слугувати драйвером вартості бренду, сприяти його росту та стабільності в умовах жорсткої конкуренції. Компанії, які активно працюють над підвищенням конкурентоспроможності своїх брендів, можуть ефективніше адаптуватися до змін у галузі, вирізнятися серед конкурентів та краще задовольняти потреби своїх клієнтів, забезпечуючи собі стійке місце на ринку.

В якості локального показника КБ, на нашу думку, може виступати коефіцієнт брендоємності продажів (Кбп). Пропонуємо його розрахувати за формулою 3.1:

$$\text{Кбп} = \frac{\text{ВБ}}{\text{ЗП}} \cdot 100\% , \qquad (3.1)$$

де ВБ – вартість бренду;

ЗП – загальний обсяг продажів.

Запропонований нами Кбп дозволяє оцінити вплив бренду на обсяг продажів. Це показник, який відображає, яку частку продажів можна віднести до сили бренду, а не до інших факторів, як-от якість продукту або ціна. Він характеризує зв'язок між силою бренду і величиною продажів.

Величина коефіцієнту брендоємності продажів може змінюватись залежно від галузі, ринкових умов та стратегії компанії. Високий Кбп вказує на значний вплив бренду на продажі, що говорить про сильний і впізнаваний бренд. В свою чергу, низький Кбп може свідчити про те, що бренд має менший вплив на продажі, і основний внесок у виручку вносять інші фактори (якість продукту, ціна або дистрибуція). У споживчих товарів, наприклад, кондитерські продукти, Кбп часто вищий, оскільки споживачі зазвичай віддають перевагу брендам.

Потенційну та фактичну конкурентоспроможність бренду з урахуванням методичного підходу, розглянутого у розділі 1.1, можна представити у вигляді двох взаємопов'язаних коефіцієнтів:

- коефіцієнта потенційної конкурентоспроможності бренду, що відображає наявні ресурсні й компетентнісні можливості підприємства (маркетинговий бюджет, якість креативів, гнучкість виробництва для підтримки лінійок, можливості R&D, рівень цифрових інструментів CRM тощо), зіставлені з кращими практиками;

- коефіцієнта фактичної конкурентоспроможності бренду, яка вимірюється через реальні ринкові результати (частка ринку бренду, частота покупок, рівень знання, лояльність, преміальність, позиції в ключових каналах збуту).

Тоді розрив брендової конкурентоспроможності, або ступінь реалізації конкурентного потенціалу бренду, можна формалізувати як співвідношення між коефіцієнтами фактичної і потенційної конкурентоспроможності бренду. Такий підхід дозволяє кількісно оцінити, яка частина брендових можливостей підприємства є нереалізованою. Саме бенчмаркінг забезпечує визначення «стелі» потенціалу (через порівняння з еталонами, які демонструють найкращі значення показників) та дає змогу виявити, на яких елементах бренд-міксу

(позиціонування, упаковка, комунікації, портфель SKU, робота з дистрибуцією) виникають найбільші втрати конкурентоспроможності.

Нами розроблено методику визначення ступеня реалізації конкурентного потенціалу бренду через співвідношення коефіцієнту фактичної конкурентоспроможності бренду (КФК) і коефіцієнту потенційної конкурентоспроможності бренду (КПК), яка викладена нижче.

Для визначення коефіцієнта фактичної конкурентоспроможності бренду (КФК) використано метод суми зважених оцінок, який передбачає врахування вагомості кожної групи показників за допомогою вагових коефіцієнтів, визначених експертами. КФК пропонується розраховувати за формулою 3.2:

$$КФК = \frac{Всбк}{Всбе} \cdot Вп1 + \left(\frac{N - Рскб + 1}{N}\right) \cdot Вп2 + Кбпк \cdot Вп3 , \quad (3.2)$$

де Всбк – середня вартість конкурентного бренду;

Всбе – середня вартість еталонного бренду;

Вп1, Вп2, Вп3 – ваги відповідних показників;

N – кількість підприємств, що беруть участь у рейтингу;

Рскб – середній рейтинг конкурентного бренду;

Кбпк – коефіцієнт брендоємності продажів конкурентного підприємства.

Із залученням експертів було встановлено такі вагові коефіцієнти: Вп1=0,5; Вп2 = 0,25; Вп3 = 0,25. В якості середньої вартості еталонного бренду (Всбе) була прийнята фактична середня вартість бренду Рошен.

Інформація, подана у табл. 3.3, містить складові формування конкурентоспроможності брендів підприємств України, що входять до топ 100 світових лідерів. Їх аналіз дозволяє оцінити позиції різних брендів на ринку та їхню здатність до конкуренції.

Найвищий КФК (73,8%) має бренд Рошен. Він також лідирує по всім складовим крім Кбпк, за яким він поступається бренду Корона (на 14,4%). При цьому середня вартість бренду Рошен перевищує аналогічний показник Корони, що займає друге місце, на 140,1 млн. дол. США або більше, ніж в два рази.

Таблиця 3.3

Показники фактичної конкурентоспроможності брендів кондитерських підприємств України

Найменування бренду	Середній рейтинг конкурентного бренду (Рскб), місце	Середня вартість конкурентного бренду (Всбк), млн. дол. США	Коефіцієнт брендоємності продажів (Кбпк), %	Коефіцієнт фактичної конкурентоспромож-ності бренду (КФК), %
Рошен	5	276,1	34,5	73,8
Корона	14	136,0	48,9	58,6
Світоч	40	35,6	31,7	29,6
Конті	48	27,7	7,8	20,2
АВК	53	22,6	8,3	18,2
Любимов	44	31,1	8,4	22,0
Мілленіум	48	29,4	13,5	22,0

Джерело: розраховано за даними [202]

За середнім рейтингом бренд Рошен посідає п’яте місце проти чотирнадцятого місця бренду Корона.

Корона, в свою чергу, міцний гравець на ринку, з високим рівнем брендоємності продажів (48,9%), однак, значно відстає від Рошен за інтегральним коефіцієнтом конкурентоспроможності (на 15,2%). Світоч має середні показники вартості бренду та коефіцієнта брендоємності. Низький інтегральний коефіцієнт свідчить про невисокі конкурентні позиції бренду. Конті володіє низькими показниками вартості бренду та коефіцієнта брендоємності. Низький інтегральний коефіцієнт свідчить про слабкі ринкові позиції. АВК – слабкі показники за всіма критеріями. Потребує значних зусиль для покращення ринкових позицій. Любимов – середні показники вартості бренду, але низький коефіцієнт брендоємності та інтегральний коефіцієнт. Мілленіум – середні показники вартості бренду, але невисокий коефіцієнт брендоємності. Потребує вдосконалення конкурентних стратегій.

Таким чином, найвищу фактичну конкурентоспроможність демонструє бренд Рошен. Він може виступати як еталонний зразок при здійсненні бенчмаркінгової оцінки конкурентоспроможності вітчизняних кондитерських брендів. Корона займає стабільну позицію на ринку, але значно відстає від Рошен за всіма ключовими показниками крім брендоємності продажів. Бренди Світоч,

Конті, АВК, Любимов та Мілленіум мають слабкі конкурентні позиції та потребують покращення стратегій для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Потенційна конкурентоспроможність бренду – це максимально можлива конкурентоспроможність, визначена на основі його внутрішнього потенціалу. Розрахунок коефіцієнту потенційної конкурентоспроможності (КПК) бренду пропонуємо здійснити за формулою 3.3:

$$КПК = \sum_{i=1}^{n} P_i \cdot W_i \ , \qquad (3.3)$$

де КПК – коефіцієнт потенційної конкурентоспроможності бренду; Pi – оцінка і-го внутрішнього потенційного фактора (ринкова вартість бренду, асортимент, інноваційність, бренд-капітал тощо) по шкалі від 0 до 1; Wi – ваговий коефіцієнт і-го фактора (в межах $0 \leq Wi \leq 1$, при $\sum Wi=1$); n – кількість врахованих факторів.

Перелік внутрішніх потенційних факторів – складових формування КПК, їх оцінки і вагові коефіцієнти визначаються експертним методом.

Встановлено такі вихідні дані для розрахунку КПК (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вихідна інформація для розрахунку КПК

Внутрішній потенційний фактор	Оцінка P (0–1)	Вага (Wi)
Ринкова вартість бренду	P1	0,25
Динаміка вартості бренду (2021/2016)	P2	0,15
Частка експорту	P3	0,15
Асортимент (різноманітність/серії)	P4	0,10
Репутація бренду (впізнаваність)	P5	0,15
Інноваційність (нова продукція, R&D)	P6	0,10
Маркетингова активність (просування)	P7	0,10

Джерело: авторська розробка

На основі експертних оцінок було розраховано КПК за формулою 3.3, результати розрахунків подані у табл. 3.5.

Рошен має найвищу потенційну конкурентоспроможність, проте має сповільнену динаміку росту вартості бренду.

Таблиця 3.5

Коефіцієнти потенційної конкурентоспроможності брендів

Бренд	Ринкова вартість бренду	Динаміка вартості бренду (2021/2016)	Частка експорту	Асортимент (різноманітність)	Репутація бренду (впізнаваність)	Інноваційність (нова продукція, R&D)	Маркетингова активність (просування)	Коефіцієнт потенційної конкурентоспроможності бренду
Рошен	0,76	0,76	0,55	0,90	0,95	0,65	0,70	0,754
Конті	0,09	2,18	0,20	0,80	0,70	0,55	0,50	0,670
АВК	0,07	2,12	0,10	0,70	0,65	0,50	0,40	0,608
Корона	0,38	0,92	0,30	0,75	0,85	0,50	0,60	0,591
Мілленіум	0,10	0,77	0,25	0,85	0,60	0,65	0,60	0,478
Світоч	0,09	0,84	0,30	0,60	0,80	0,45	0,55	0,474
Любимов	0,08	0,72	0,15	0,65	0,55	0,40	0,30	0,368

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Він потребує інвестицій в інновації, цифровий маркетинг і оновлення асортименту під нові категорії (функціональні солодощі). Конті та АВК мають високу ефективність у відновленні брендового потенціалу після втрати активів, проте критично залежать від відновлення виробничої бази та зміни стратегії. Мілленіум – новий бренд із потенціалом зростання, особливо в нішевому сегменті. Він потребує масштабування та зміцнення дистрибуційної мережі за межами України. Світоч і Корона мають стабільну репутаційну основу завдяки міжнародним корпораціям, але потребують локалізації маркетингових стратегій для збереження конкурентоспроможності в умовах гнучких локальних гравців. Любимов знаходиться на межі втрати споживчої впізнаваності – бренду необхідна повна репозиція або нове позиціонування через обмежені серії, колаборації або ексклюзивні канали збуту.

Для глибшого розуміння рівня реалізації ринкових можливостей вітчизняних та міжнародних брендів виявлено ступінь реалізації конкурентного

потенціалу бренду S шляхом розрахунку відношення коефіцієнту фактичної конкурентоспроможності (КФК) до коефіцієнту потенційної конкурентоспроможності (КПК) за формулою 3.4.

$$S=КФК/КПК, \quad (3.4)$$

де S – ступінь реалізації конкурентного потенціалу бренду;

КФК – коефіцієнт фактичної конкурентоспроможності бренду;

КПК – коефіцієнт потенційної конкурентоспроможності бренду.

Результати розрахунків значень КФК, КПК та ступеня реалізації конкурентного потенціалу S для 7 провідних вітчизняних кондитерських брендів наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Ступінь реалізації конкурентного потенціалу брендів

Найменування бренду	КПК– коефіцієнт потенційної конкурентоспроможності бренду	КФК – коефіцієнт фактичної конкурентоспроможності бренду	S – ступінь реалізації конкурентного потенціалу бренду, %
Рошен	0,754	0,738	97,9
Конті	0,670	0,202	30,1
АВК	0,608	0,182	29,9
Корона	0,591	0,586	99,2
Мілленіум	0,478	0,220	46,0
Світоч	0,474	0,296	62,4
Любимов	0,368	0,220	59,8

Джерело: авторські розрахунки

Лідерами за реалізацією потенціалу (S > 95%) є бренд Корона (99,2%) – майже повна відповідність між потенційним і фактичним рівнем (компанія належить до міжнародної групи Mondelez International, що забезпечує стабільність дистрибуції, впізнаваність і фінансову підтримку) і Рошен (97,9%) – високий рівень реалізації потенціалу в умовах війни свідчить про ефективний менеджмент, адаптивність та гнучкість виробничо-логістичних рішень [223]. АВК (29,9%) і Конті (30,1%) мають досить високий потенціал, однак через втрату виробничих потужностей, зміну географії, фінансові труднощі та часткову дезорганізацію під час війни не здатні реалізувати навіть третину свого

потенціалу [173]. Мілленіум має середній потенціал, але фактична присутність на ринку недостатня, особливо за межами України. Проблеми із маркетингом і оновленням асортименту знижують його фактичну конкурентоспроможність. Світоч (62,4%) та Любимов (59,8%) мають значну бренд-історію, однак їхній потенціал не реалізується повною мірою. Причини: або обмежена експансія, або зміна пріоритетів власників (наприклад, Nestlé може перерозподіляти акценти між брендами).

Високі значення S (>90%) вказують на ефективне стратегічне управління та стабільне ринкове середовище, яке дозволяє реалізовувати наявні ресурси й компетенції. У даному випадку – це Корона (як частина глобального холдингу) та Рошен (як національний лідер, що орієнтується на довгострокову якість і експорт). Низькі значення S (<50%) вказують на нереалізований потенціал, що може бути результатом втрати виробництва (втрачені потужності на Донбасі – для Конті, АВК), відсутності інвестицій, слабкого маркетингу чи втрати довіри до бренду. Таким чином, рейтинг за S демонструє, що наявність потенціалу ще не гарантує конкурентного успіху, якщо відсутні належна інфраструктура, підтримка бренду чи ефективна управлінська модель. Рошен є прикладом ефективного використання ресурсу, навіть у кризовий період. Брендам із високим КПК і низьким КФК доцільно або реструктуруватися, або шукати партнерство/інвестора, інакше частка ринку буде втрачена.

Проведений порівняльний SWOT-аналіз провідних брендів української кондитерської галузі (табл. 3.7) дає змогу виявити як індивідуальні, так і спільні риси їх конкурентних позицій.

Результати порівняльного SWOT аналізу кондитерських брендів наведені в Додатку В. Узагальнюючи результати порівняльного SWOT-аналізу, можна виокремити кілька трендових висновків для української кондитерської галузі:

1. Сильні сторони більшості брендів пов’язані або з масштабом та стабільністю (Рошен, Світоч, Корона), або з преміальністю та нішевістю (Мілленіум, АВК), або зі сформованим іміджем (ностальгія для Любимов). Це свідчить про наявність як «масових», так і «нішових» стратегій конкуренції.

Таблиця 3.7

Порівняльний SWOT- аналіз брендів української кондитерської галузі

Бренд	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Рошен	Масштаб, експорт, ассортимент	Темп зниження бренду, обмежена інноваційність	Цифрова експансія, функціональні продукти	Конкуренція, логістика, політичний імідж
Конті	Темп зростання бренду, доступність	Втрата виробництва, низький експорт	Ребрендинг, вихід на ринки Азії	Застарілий стиль, воєнні ризики
АВК	Нішева продукція, брендова історія	Продаж основного активу, слабкий маркетинг	Новий власник, рестарт бренду	Втрата активів, скорочення присутності
Мілленіум	Преміальність, динамічне зростання	Обмежена географія, відсутність історії даних	Крафтові продукти, онлайн-продажі	Конкуренція у преміум-сегменті
Світоч	Nestlé, стабільна традиція	Втрата актуальності, маркетингова пасивність	Локалізація продуктів, рестайлінг	Знеособлення під глобальний бренд
Корона	Сильна дистрибуція Mondelēz, стабільність	Відсутність інновацій, розмитість позиціонування	Крос-брендінг, регіональні кампанії	Конкуренція, втрата молодіжної аудиторії
Любимов	Ностальгійний імідж	Падаюча цінність, відсутність сучасного маркетингу	Лімітовані лінійки, рестарт у новому стилі	Витіснення новими брендами, іміджевий спад

Джерело: авторська розробка

2. Слабкі сторони мають системний характер: переважають проблеми інноваційності, маркетингової активності та актуальності бренду для нових поколінь споживачів. Частина брендів стикається з наслідками втрати виробничих активів або логістичних можливостей, що відображає вплив воєнних та політичних факторів на галузь.

3. Можливості здебільшого пов’язані з диджиталізацією, оновленням брендингу та освоєнням нових ринків/сегментів: цифрова експансія, онлайн-продажі, функціональні й крафтові продукти, вихід на зовнішні ринки (зокрема Азії), рестайлінг та ребрендинг. Це вказує на необхідність зміни фокуса з традиційних каналів і форматів на більш гнучкі та клієнтоорієнтовані підходи.

4. Загрози для всіх брендів мають як зовнішній, так і внутрішній вимір. Зовнішні – це конкуренція, воєнні та логістичні ризики, політичні чинники, зміна

споживчих преференцій. Внутрішні – маркетингова пасивність, застарілий стиль, розмитість позиціонування, недостатня інноваційність. Сукупність цих загроз посилює вимоги до швидкості адаптації та стратегічної гнучкості брендів.

Отже, аналіз даних, наведених в табл. 3.7, дозволяє зробити висновок, що ключовою лінією поділу між брендами стає здатність конвертувати наявні сильні сторони (масштаб, традицію, преміальність, ностальгію) у сучасні конкурентні переваги через інновації, цифрові канали та оновлення позиціонування. Ті бренди, які зможуть здійснити такий перехід (через рестарт, ребрендинг, розширення онлайн-присутності та роботу з молодою аудиторією), матимуть стійкіші позиції в середньо- та довгостроковій перспективі, тоді як бренди, що залишаться у парадигмі пасивного використання історичної спадщини, ризикують опинитися на периферії ринку або бути витісненими новими, більш гнучкими конкурентами.

За результатами SWOT-аналізу можна дійти висновку, що ключовими напрямками підвищення конкурентоспроможності для всіх брендів є:

- посилення інноваційної складової (функціональні продукти, нетипові формати);

- цифровізація просування (онлайн-комерція, таргетинг у соцмережах);

- міжнародна сертифікація та розширення каналів збуту;

- репозиціонування брендів із застарілою візуальною айдентикою.

Для підвищення конкурентоспроможності брендів розглянутих кондитерських підприємств на базі використання запропонованої методики визначення ступеню реалізації конкурентного потенціалу бренду та конкурентних переваг доцільно розглянути запровадження таких заходів [47].

По-перше, (а) створення унікальних смакових поєднань і нових видів продукції, які відповідатимуть сучасним споживчим тенденціям; (б) використання сучасних технологій виробництва для покращення якості продуктів та зменшення витрат.

По-друге, (а) отримання міжнародних сертифікатів якості та безпеки харчових продуктів; (б) впровадження строгих стандартів контролю якості на всіх етапах виробництва.

По-третє, (а) збільшення інвестицій у рекламні кампанії, зокрема в соціальних мережах та на телебаченні; (б) розробка сильної та впізнаваної візуальної ідентичності бренду; (в) організація промоакцій та дегустацій для залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих.

По-четверте, (а) вихід на нові міжнародні ринки, зокрема в Європу та Азію; (б) партнерство з великими торговельними мережами та розвиток власної дистрибуційної мережі.

По-п’яте, (а) активне використання соціальних мереж для комунікації зі споживачами, обробка зворотного зв’язку та проведення конкурсів; (б) розробку програм лояльності, які стимулюватимуть постійні покупки.

По-шосте, (а) зменшення впливу виробництва на довкілля, використання екологічно чистих матеріалів та технологій; (б) участь у соціальних проєктах та ініціативах, що покращують репутацію бренду.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності українських брендів вимагає імплементації сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю через поєднання цифрових технологій, маркетингової гнучкості, високих стандартів якості, ESG підходів, інноваційності та стратегічного партнерства з глобальними платформами та локальними дистриб’юторами.

3.2. Імплементація сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю в діяльність підприємства

Аналіз ролі сучасних інструментів у формуванні конкурентних переваг є ключовим аспектом підвищення конкурентоспроможності підприємств на засадах бенчмаркінгу, зокрема в кондитерській галузі. Сучасні інструменти: цифрові технології, ESG-політики (екологічні, соціальні та управлінські стандарти) та HR-платформи, дозволяють підприємствам оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати якість продукції, адаптуватися до ринкових змін і відповідати споживчим очікуванням.

На сучасному етапі розвитку економіки цифрова трансформація передбачає інтеграцію інформаційних технологій у всі аспекти діяльності підприємства [234]. Цифрові технології, такі як аналітика великих даних (Big Data), системи управління відносинами з клієнтами (CRM), автоматизація бізнес-процесів та цифрові маркетингові платформи, стають ключовими інструментами для створення конкурентних переваг [64]. У кондитерській галузі, яка відзначається високою конкуренцією та швидкими змінами споживчих уподобань, цифрові рішення дозволяють підприємствам оптимізувати виробничі процеси, підвищувати ефективність маркетингу та управління, зміцнювати взаємодію зі споживачами [43].

Згідно з дослідженнями Т. Девенпорта [159], цифрові технології дозволяють підприємствам швидше реагувати на ринкові зміни, підвищувати операційну ефективність і створювати персоналізовані пропозиції для споживачів. Основними напрямами цифрової трансформації є:

1. Аналітика великих даних: обробка великих обсягів даних для прогнозування попиту, аналізу поведінки споживачів і оптимізації витрат.

2. Автоматизація процесів: використання робототехніки, ERP-систем (Enterprise Resource Planning) і IoT (Internet of Things) для підвищення продуктивності.

3. Цифровий маркетинг: застосування соціальних мереж, таргетованої реклами та аналітики для просування брендів.

4.CRM-системи: управління взаємодією з клієнтами для підвищення їхньої лояльності.

Аналітика великих даних є одним із найпотужніших інструментів для управління конкурентоспроможністю. Вона дозволяє підприємствам аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати попит і оптимізувати асортимент. У кондитерській галузі великі дані використовуються для вивчення споживчих уподобань, наприклад, зростання попиту на низькокалорійні або органічні продукти [35]. CRM-системи, такі як Salesforce або HubSpot, дають змогу підприємствам ефективно управляти відносинами з клієнтами, аналізувати їхні

потреби та створювати персоналізовані маркетингові кампанії [155; 219]. Автоматизація бізнес-процесів, зокрема через ERP-системи (SAP, Oracle) та IoT, дозволяє оптимізувати виробництво та логістику. У кондитерській галузі автоматизація ліній пакування та контролю якості скорочує час виробництва на 10–15% і зменшує відсоток браку [204; 226].

Цифрові маркетингові платформи, зокрема соціальні мережі (Instagram, TikTok), таргетована реклама та контент-маркетинг, відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності. Згідно з Д. Чеффі [155], цифровий маркетинг дозволяє підприємствам створювати персоналізований контент, що підвищує впізнаваність бренду та лояльність споживачів.

Практичне застосування цифрових технологій у кондитерській галузі демонструє їхній вплив на конкурентоспроможність [204]. Сучасні кондитерські корпорації світового рівня активно впроваджують цифрові технології в управління персоналом (HR) і системи мотивації працівників. Цифровізація HR дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити ефективність роботи з персональними даними та покращити досвід співробітників, водночас системи мотивації сприяють залученню, продуктивності й утриманню талановитих кадрів. Досвід глобальних компаній – Mondelēz International, Mars, Ferrero, Nestlé – демонструє найкращі практики, тоді як український лідер Roshen адаптує власні стратегії [69; 171; 224].

Аналіз кадрової ситуації на вітчизняних кондитерських підприємствах підкреслює недостатню адаптацію до цифрових змін, що проявляється у низькому рівні цифрової грамотності персоналу, неготовності до роботи з автоматизованими лініями та ERP-системами [114; 122].

У контексті підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств пріоритетними є наступні напрями кадрового розвитку.

По-перше, формування системи безперервного навчання персоналу. Створення умов для професійного розвитку, зокрема запровадження дуальної освіти, внутрішніх навчальних програм, наставництва та сертифікації кадрів.

Наприклад, корпорація Ferrero розробила внутрішню систему підготовки «Ferrero Learning Lab», що охоплює працівників усіх рівнів [170].

По-друге, цифрова трансформація кадрової політики. Використання цифрових HR-систем (HRM, LMS, ATS) для автоматизації процесів рекрутингу, оцінювання персоналу, формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників. Nestlé, зокрема, активно впроваджує систему SAP SuccessFactors для глобального управління людськими ресурсами [207].

По-третє, розвиток партнерств з освітніми закладами. Укладання договорів з профільними вишами і коледжами для цільової підготовки кадрів, проведення стажувань, організації спільних освітніх програм. Такі партнерства практикує, наприклад, кондитерська компанія Roshen, співпрацюючи з навчальними закладами для підготовки молодших спеціалістів та технологів [221].

По-четверте, упровадження мотиваційних механізмів. Запровадження гнучкої системи оплати праці, KPI, нефінансової мотивації (кар'єрне зростання, участь у проєктах, соціальні пакети) дозволяє підвищити залученість і лояльність персоналу [14].

Аналіз українських кондитерських підприємств показав, що компанії, які інвестують у цифрові технології, мають вищу рентабельність (на 7–12%) порівняно з тими, що покладаються на традиційні методи [38]. Однак обмеженнями для впровадження є висока вартість технологій, брак кваліфікованих спеціалістів та необхідність адаптації до локальних умов.

На основі проведеного аналізу, у тому числі проведеного нами опитування менеджерів кондитерських підприємств, можна запропонувати для українських кондитерських підприємств такі заходи:

1. Інвестувати в аналітику великих даних: використовувати інструменти для прогнозування попиту та аналізу споживчих уподобань, що дозволить оптимізувати асортимент і маркетингові стратегії.

2. Впроваджувати CRM-системи: застосовувати платформи (Salesforce), для сегментації клієнтів і створення персоналізованих програм лояльності.

3. Автоматизувати бізнес-процеси: інтегрувати ERP-системи та IoT для підвищення ефективності виробництва та логістики.

4. Розвивати цифровий маркетинг через присутність у соціальних мережах, таргетовану рекламу та чат-боти для взаємодії зі споживачами.

5. Забезпечити підготовку персоналу для роботи з цифровими технологіями, що зменшить опір змінам і підвищить ефективність праці.

Ці заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств у кондитерській галузі, дозволяючи їм конкурувати з міжнародними брендами.

У сучасних умовах глобалізації та зростання суспільної свідомості щодо сталого розвитку ESG-політики стають важливим фактором конкурентоспроможності підприємств [96; 167]. У кондитерській галузі, де споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність упаковки, походження сировини та соціальні ініціативи, ESG-політики сприяють формуванню конкурентних переваг, підвищенню лояльності клієнтів і залученню інвестицій [43] та охоплюють три основні компоненти:

1. Екологічний (Environmental): скорочення викидів вуглецю, використання відновлюваних джерел енергії, зменшення відходів і застосування екологічної упаковки [177].

2. Соціальний (Social): забезпечення гідних умов праці, підтримка місцевих громад, захист прав працівників і споживачів [154].

3. Управлінський (Governance): прозорість корпоративного управління, боротьба з корупцією, дотримання етичних стандартів [166].

Згідно з дослідженнями McKinsey, компанії, які впроваджують ESG-політики, мають на 20% вищу інвестиційну привабливість і на 15% більшу лояльність споживачів порівняно з конкурентами, що ігнорують ці принципи [210]. У кондитерській галузі екологічний аспект ESG набуває особливого значення через зростаючий попит на біорозкладну упаковку та органічні інгредієнти [146; 190]. Соціальний компонент ESG сприяє зміцненню репутації компанії, зокрема підтримка місцевих громад або благодійні ініціативи

підвищують довіру до бренду. [195; 209]. Управлінський аспект, зокрема прозорість у ланцюгах постачання, є важливим для уникнення репутаційних ризиків [35; 111]. Усі ці елементи формують стійку конкурентоспроможність, яка відповідає сучасним ринковим і суспільним очікуванням.

Бенчмаркінг є ефективним інструментом для оцінки та впровадження ESG політик, оскільки дозволяє порівнювати власні практики з кращими прикладами в галузі [151]. Аналіз діяльності провідних кондитерських компаній, таких як «Nestlé» і «Ferrero», показує, як ESG сприяє їхній конкурентоспроможності через реалізацію комплексних ESG-стратегій [206; 208], та високі стандарти ESG [7]. Порівняння ESG-практик цих компаній із українськими підприємствами, показує значний розрив. Наприклад, «Roshen» лише частково використовує біорозкладну упаковку, а її соціальні ініціативи обмежуються спонсорством місцевих заходів [224]. В Україні впровадження ESG стикається з обмеженнями, такими як висока вартість технологій, недостатня обізнаність менеджменту та брак законодавчої підтримки. Водночас українські компанії мають потенціал для впровадження ESG через доступ до локальних ресурсів і підтримку держави в рамках європейської інтеграції [19; 22].

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції імплементація сучасних інструментів управління, таких як цифрові технології, ESG-політики та цифрові HR-платформи, є ключовою для формування конкурентних переваг кондитерських підприємств [177].

На основі теоретичного аналізу та бенчмаркінгу практик провідних компаній модифіковано модель імплементації інструментів управління конкурентоспроможністю в діяльність підприємств, яка враховує специфіку кондитерської галузі та локальні умови України. Нижче ми розглянемо етапи моделі (рис. 3.2), її адаптацію до кондитерської галузі, оцінку ефективності та рекомендації для українських підприємств. Запропонована модель складається з п’яти етапів, які забезпечують системний підхід до інтеграції сучасних інструментів у діяльність підприємства.

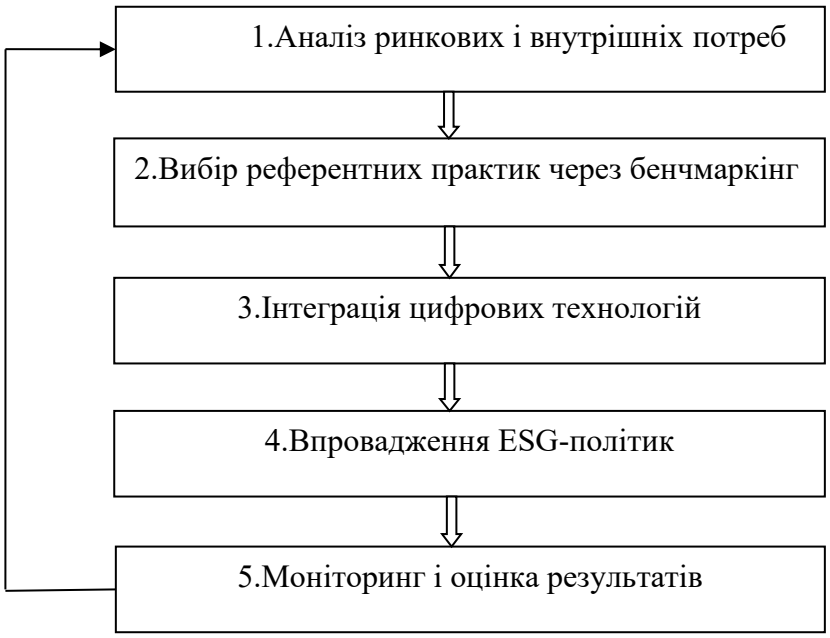


Рис. 3.2. Етапи імплементації інструментів управління конкурентоспроможністю в діяльність підприємств

Джерело: модифіковано автором

На першому етапі проводиться оцінка зовнішнього середовища (ринкові тренди, конкуренція, споживчі уподобання) та внутрішніх ресурсів підприємства (технології, персонал, фінанси). У кондитерській галузі це включає аналіз попиту на здорові продукти, екологічну упаковку та цифрові канали продажів [124]. При цьому використовуються SWOT-аналіз, аналітика великих даних для прогнозування попиту, опитування споживачів.

На другому етапі на основі аналізу обираються кращі практики провідних компаній, таких як «Ferrero» чи «Mondelēz», для порівняння технологій, маркетингу, логістики та HR-процесів [19]. У кондитерській галузі це може стосуватися використання біорозкладної упаковки або автоматизації виробництва, як бенчмаркінг логістичних моделей «Nestlé» дозволив «Roshen» скоротити витрати на транспортування на 10% [220].

На третьому етапі впроваджуються цифрові інструменти, такі як ERP-системи (SAP, Oracle), CRM-платформи (Salesforce) і аналітика великих даних, для оптимізації виробництва, маркетингу та управління персоналом [234]. У кондитерській галузі це включає автоматизацію ліній пакування, таргетовану

рекламу в соціальних мережах і прогнозування попиту: для «Mondelēz» використання аналітики для персоналізації продуктів підвищило лояльність клієнтів на 12% [197].

На четвертому етапі здійснюється впровадження ESG-політик. Інтеграція екологічних, соціальних і управлінських стандартів спрямована на підвищення репутації та інвестиційної привабливості. У кондитерській галузі це включає використання сертифікованої сировини (Fairtrade, UTZ), біорозкладної упаковки та підтримку місцевих громад [27]. Так, компанія «Ferrero» через програму «Ferrero Farming Values» забезпечила 100% сертифікованого какао, що підвищило довіру споживачів [7].

П’ятий етап передбачає оцінку ефективності впроваджених інструментів через ключові показники ефективності (KPI), такі як зниження витрат, зростання продажів, плинність кадрів і лояльність споживачів [187]. Як інструменти можуть виступати: HR-аналітика, Balanced Scorecard, звіти ESG. Використання Balanced Scorecard для оцінки впливу ESG на фінансові результати «Nestlé» показало зростання прибутку на 8% після впровадження екологічної упаковки [209]. Модель адаптована до кондитерської галузі з урахуванням її специфіки:

1. Попит на інновації: зростання попиту на здорові та органічні продукти вимагає від персоналу знань у розробці нових рецептур і технологій. Цифрові платформи, такі як SAP, дозволяють оптимізувати ці процеси [226].

2. Екологічні вимоги: споживачі та регулятори в ЄС і Україні дедалі більше звертають увагу на екологічність упаковки. Модель передбачає навчання персоналу принципам ESG через HR-платформи, такі як Workday [236].

3. Висока конкуренція: цифровий маркетинг (Instagram, TikTok) і CRM-системи допомагають створювати персоналізовані кампанії, що підвищують конкурентоспроможність. Так, «Roshen» через таргетовану рекламу збільшила продажі в молодіжному сегменті на 8% [224].

4. Дефіцит кадрів: модель включає використання цифрових HR-платформ (BambooHR, LinkedIn) для залучення технологів і маркетологів, що є критичним для України через брак фахівців [91].

Адаптація до локальних умов України передбачає використання економічно вигідних хмарних рішень (Zoho People, BambooHR) і співпрацю з державними програмами підтримки цифровізації та ESG-ініціатив [20]. Зокрема, державні гранти на навчання персоналу можуть знизити витрати на тренінги на 30% [19].

Важливу роль відіграє ефективність моделі, яка оцінюється за такими показниками:

- економічна ефективність: зниження витрат на виробництво та логістику на 10–15% завдяки автоматизації та бенчмаркінгу [233];

- інноваційність: зростання кількості нових продуктів на 10–12% через навчання персоналу та використання аналітики великих даних [159];

- лояльність споживачів: підвищення на 10–15% завдяки впровадженню ESG-політик, таких як біорозкладна упаковка [45];

- плинність кадрів: зниження на 5–10% через мотиваційні програми та HR-аналітику [165].

Використання таких інструментів у діяльності компаній дає позитивний результат. Наприклад, в компанії «Roshen» впровадження CRM-системи та ESG-тренінгів підвищило продуктивність на 8% і знизило плинність кадрів на 6% за рік [227]. Досвід «Nestlé» показав, що комплексна інтеграція інструментів забезпечує зростання ринкової частки на 5% протягом двох років [209]. Обмеженнями моделі є висока початкова вартість цифрових платформ (від $50 000 для середніх підприємств) і потреба в кваліфікованих фахівцях [227].

Для успішної імплементації моделі українським кондитерським підприємствам рекомендується:

1. Проводити регулярний бенчмаркінг: аналізувати практики лідерів «Mondelēz», «Ferrero», «Nestlé» та ін., для вдосконалення технологій, маркетингу та HR-процесів.

2. Інвестувати в цифрові рішення: впроваджувати ERP-системи (SAP, Oracle), CRM (Salesforce) і HR-платформи (BambooHR) для оптимізації бізнес-процесів і управління персоналом.

3. Інтегрувати ESG-політики: використовувати біорозкладну упаковку, сертифіковану сировину та підтримувати соціальні ініціативи для підвищення репутації.

4. Розвивати кадровий потенціал: онлайн-курси (Coursera, Udemy) для навчання цифровим і ESG-компетенціям знижують витрати на тренінги.

5. Співпрацювати з державою: використовувати гранти та програми підтримки цифровізації для фінансування впровадження інструментів [236].

Ці заходи дозволять українським підприємствам конкурувати на глобальному ринку, відповідаючи трендам цифровізації та сталого розвитку.

Запропонована модель імплементації сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю адаптована до кондитерської галузі з урахуванням її специфіки та локальних умов України. Вона забезпечує зниження витрат, зростання інноваційності, підвищення лояльності споживачів і зниження плинності кадрів. Реалізація моделі потребує інвестицій, але її синергетичний ефект сприяє формуванню стійких конкурентних переваг.

Одним із найбільш ефективних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств кондititерської галузі є створення цифрової бізнес-екосистеми (рис. 3.3). Цифрова бізнес-екосистема – це динамічна мережа, яка спирається на цифрові технології для координації діяльності між учасниками, створення синергії та забезпечення сталого розвитку [183].

Принципи екосистеми включають: інноваційність: впровадження нових технологій для створення конкурентних продуктів [35]; співпрацю: партнерство між підприємствами, технологічними провайдерами та державними структурами [214]; сталість: інтеграція ESG-стандартів для відповідності глобальним трендам [96]; гнучкість: адаптація до локальних умов, таких як обмежений доступ до капіталу в Україні [167]. За даними McKinsey, компанії, які інтегрують цифрові екосистеми, досягають зростання доходів на 20–30% завдяки оптимізації процесів і залученню нових партнерів [193].

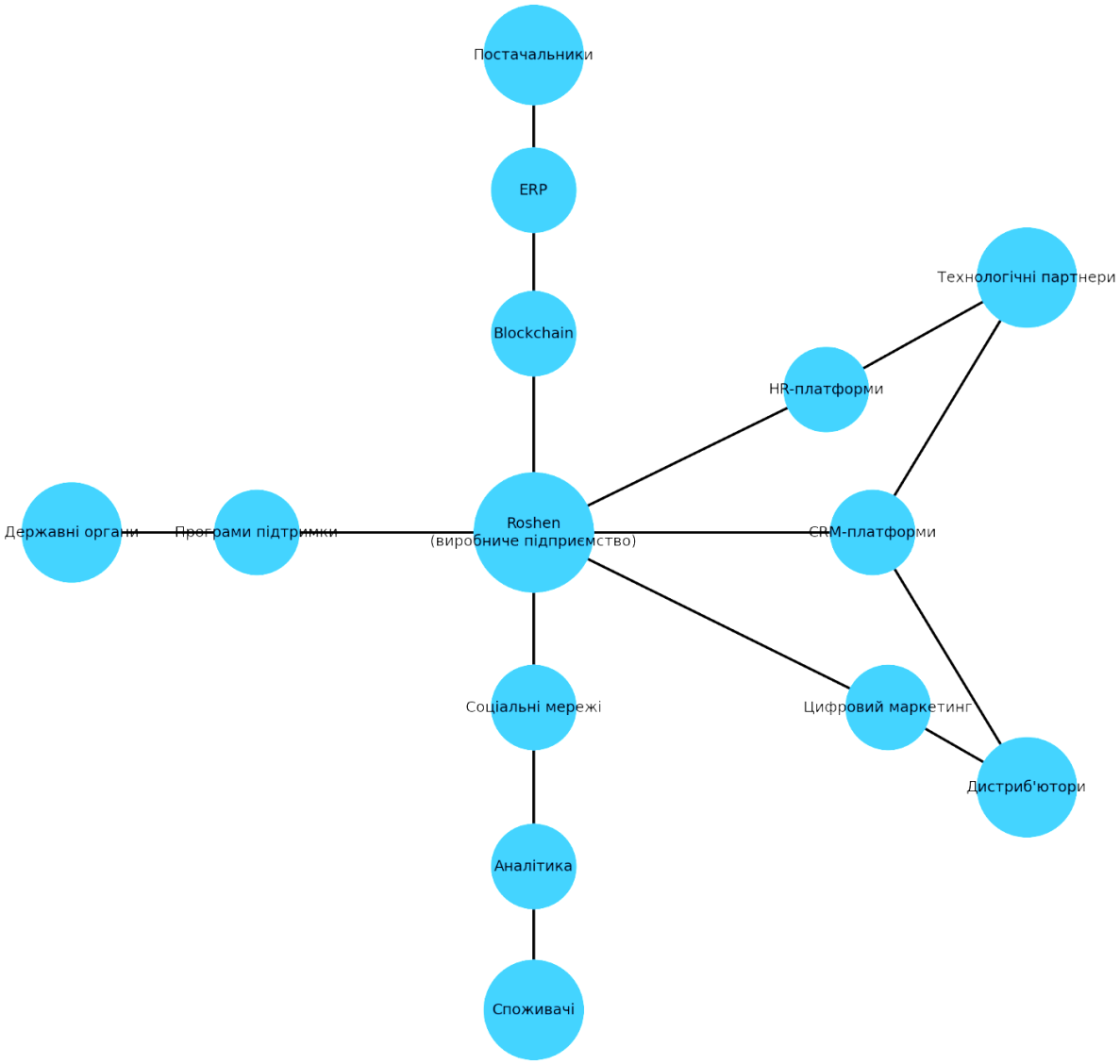


Рис. 3.3. Цифрова бізнес-екосистема для кондитерської галузі

Джерело: узагальнено автором

У контексті кондитерської галузі екосистема спрямована на інтеграцію ланцюга створення вартості – від постачальників сировини до кінцевих споживачів – через цифрові платформи.

Розробка цифрової бізнес-екосистеми для кондитерської галузі з урахуванням українських реалій [30] вимагає інтегрованої мережі взаємопов'язаних суб'єктів (підприємств, постачальників, клієнтів, технологічних партнерів) та цифрових інструментів, які взаємодіють для створення доданої вартості, оптимізації процесів і адаптації до ринкових змін

[200]. У контексті кондитерської галузі екосистема охоплює виробників, дистриб'юторів, технологічні платформи, державні органи та споживачів, з фокусом на цифрові технології, ESG-принципи та кадрове забезпечення. Нижче наведено детальний опис цифрової бізнес-екосистеми, її компоненти, взаємодії та рекомендації для імплементації в Україні. Цифрова бізнес-екосистема для кондитерської галузі може включати такі ключові компоненти:

1. Виробничі підприємства: основні гравці, такі як «Roshen» чи «АВК», які займаються розробкою, виробництвом і дистрибуцією кондитерських виробів. Вони використовують цифрові інструменти (ERP, IoT) для автоматизації та контролю якості [227].

2. Постачальники сировини: фермери та компанії, які постачають какао, цукор і горіхи. Цифрові платформи (наприклад, blockchain) забезпечують прозорість ланцюгів постачання та сертифікацію (Fairtrade, UTZ) [190].

3. Технологічні партнери: IT-компанії, які надають цифрові рішення, такі як SAP, Salesforce або Workday, для управління процесами та персоналом [226].

4. Дистриб'ютори та ритейлери: мережі супермаркетів (Silpo, ATB) і онлайн-платформи (Rozetka), які використовують CRM для персоналізації пропозицій [225].

5. Споживачі: кінцеві користувачі, чиї відгуки та уподобання (через соцмережі та опитування) формують асортимент і маркетингові стратегії [45].

6. Державні органи та інституції: надають регуляторну підтримку, гранти на цифровізацію та ESG-ініціативи, що критично важливо для України [37].

Взаємодія між компонентами в екосистемі забезпечується через цифрові платформи та стандарти. Доцільно виділити такі цифрові платформи: ERP-системи (SAP, Oracle), які координують виробничі процеси, логістику та управління запасами між підприємствами та постачальниками [234]; CRM-системи (Salesforce, HubSpot), що інтегрують дані про клієнтів для персоналізованого маркетингу між виробниками та дистриб'юторами [171]; HR-платформи (Workday, BambooHR), які з'єднують підприємства з технологічними партнерами для навчання персоналу та управління кадрами [37].

Дані та аналітика: аналітика великих даних (Big Data) дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати асортимент і аналізувати поведінку споживачів [159]. Blockchain: забезпечує прозорість ланцюгів постачання сировини, що важливо для ESG-стандартів. Соціальні платформи: Instagram і TikTok слугують каналами зворотного зв'язку між споживачами та підприємствами, сприяючи розробці нових продуктів [7].

Для України екосистема може бути адаптована з урахуванням наступних локальних викликів. Обмежений доступ до капіталу: використання хмарних рішень (Zoho People, BambooHR) знижує витрати на впровадження на 20–30% [73]. Дефіцит кадрів: співпраця з університетами та онлайн-платформами (Coursera) забезпечує підготовку фахівців із цифровими компетенціями [114]. Регуляторні вимоги: інтеграція з державними програмами підтримки цифровізації та ESG (гранти від Міністерства цифрової трансформації України) зменшує фінансове навантаження [75]. Локальний ринок: акцент на співпрацю з місцевими постачальниками та ритейлерами для створення коротких ланцюгів поставок [104].

Ефективність екосистеми можна оцінити за такими показниками: зростання доходів на 15–20% завдяки оптимізації процесів [162]; зниження витрат на 10–15% через автоматизацію та бенчмаркінг [233]; підвищення лояльності споживачів на 10–12% через ESG і маркетинг [220].

Для подальшого покращення можливостей підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств рекомендуються заходи:

1. Інвестувати в цифрові платформи: впроваджувати ERP, CRM і HR-системи з акцентом на хмарні рішення.

2. Розвивати партнерства: співпрацювати з локальними постачальниками та технологічними компаніями.

3. Інтегрувати ESG: використовувати сертифіковану сировину та біорозкладну упаковку для відповідності європейським стандартам.

4. Використовувати державну підтримку: залучати гранти для фінансування цифровізації та навчання персоналу [44].

Таким чином, цифрова бізнес-екосистема для кондитерської галузі України буде об’єднувати виробників, постачальників, технологічних партнерів, дистриб’юторів, споживачів і державу через цифрові платформи та стандарти. Вона забезпечить інноваційність, сталість і гнучкість, адаптовані до локальних умов. Впровадження екосистеми підвищить конкурентоспроможність українських підприємств, дозволяючи їм конкурувати на глобальному ринку.

3.3. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників кондитерської продукції на засадах бенчмаркінгу

Формування стратегій управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств на засадах бенчмаркінгу дозволяє підвищити стійкість підприємств до коливань зовнішнього середовища, забезпечити їхню інноваційність та конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. На рис. 3.4 представлений порядок формування стратегії управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства на засадах бенчмаркінгу. Він відображає етапи формування стратегії і є інструментом комплексного підходу до підвищення ринкової стійкості [96]. Представлено п’ять послідовних етапів, які забезпечують циклічний процес аналізу, порівняння, адаптації, розробки, та вдосконалення. Аналіз етапів дозволяє оцінити їхню роль, взаємозв’язок і практичне значення для кондитерських підприємств, зокрема в українських реаліях [213].

Перший етап передбачає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою методів SWOT-аналізу та PESTLE-аналізу [68]. У кондитерській галузі це включає аналіз попиту на здорові продукти (зріст на 18% у 2024 році в Україні [32]), конкуренції з міжнародними брендами (наприклад, «Nestlé») та регуляторних вимог ЄС. Результатом є ідентифікація ключових трендів і ризиків, що слугує основою для подальшого бенчмаркінгу. Недоліком є залежність від якості даних, яка може бути обмеженою в Україні через брак аналітичних ресурсів [124].

Рис. 3.4. Формування стратегій управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства на засадах бенчмаркінгу

Джерело: узагальнено автором

На другому етапі визначаються ключові показники ефективності (KPI), такі як витрати на виробництво, рівень інновацій, лояльність споживачів і плинність кадрів [187]. Для кондитерських підприємств KPI можуть включати частку здорових десертів у портфелі (ціль – 20% до 2027 року) і скорочення викидів CO_2 (мета – 15% до 2026 року). При оцінці конкурентоспроможності підприємств як ключові показники ефективності ми використовували обсяги продажів, продуктивність праці, рейтинги підприємств, інтегральні коефіцієнти (див. підрозділ 2.3). Визначення KPI забезпечує кількісну базу для порівняння, але потребує адаптації до локальних умов, де доступність даних обмежена [151].

Третій етап передбачає бенчмаркінг із провідними компаніями, такими як «Ferrero» (екологічна упаковка), «Mondelēz» (цифровий маркетинг) і «Nestlé» (логістика) [171]. Порівняння охоплює технології, стратегії та ESG-стандарти. Наприклад, «Roshen» може адаптувати логістику «Nestlé», скоротивши витрати

на 10% [220]. Перевагою є доступ до інновацій, але викликом є різниця в масштабах і ресурсах між українськими та міжнародними підприємствами [46].

На четвертому етапі на основі аналізу та бенчмаркінгу формується портфель стратегій, що включає інновації (нові продукти), оптимізацію (зниження витрат) і сталість (ESG-політики) [167]. Це може бути запуск органічних цукерок із біорозкладною упаковкою, що відповідає сучасним трендам. Перевагою є гнучкість підходу, але реалізація потребує значних інвестицій, що є обмеженням для українських компаній [82].

П’ятий етап формування стратегій управління конкурентоспроможністю передбачає оцінку ефективності через відстеження KPI з використанням HR-аналітики та Balanced Scorecard [172]. Зворотний зв’язок дозволяє коригувати стратегію, але вимагає регулярного оновлення даних, що може бути складним, оскільки потребує витрат [60].

Названі етапи утворюють замкнутий цикл: аналіз ринкового середовища визначає KPI, які порівнюються з кращими практиками для формування стратегій, а моніторинг забезпечує зворотний зв’язок для нового аналізу. Стрілки між етапами (наприклад, від «Порівняння з кращими практиками» до «Формування портфелю стратегій») відображають передачу даних, а зворотний зв’язок від «Моніторингу KPI» до «Аналізу» вказує на адаптивність [200].

Таким чином, аналіз етапів підтверджує їхню ефективність у формуванні стратегії управління конкурентоспроможністю. Циклічна структура забезпечує адаптивність, а інтеграція з бенчмаркінгом і локальними умовами робить систему придатною для українських кондитерських підприємств.

Розроблений нами портфель альтернативних стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті кондитерської галузі залежно від частки ринку підприємства та рівня його конкурентоспроможності наведений у Додатку Г. Зокрема, з використанням матриці конкуренції М. Портера [96] виділено *три ключові напрямки стратегій: диференціація (підвищення цінності та унікальності продукції), інтернаціоналізація (розширення присутності на зовнішніх ринках) та лідерство за витратами (мінімізація витрат для*

отримання цінової переваги). Також враховано сучасні аспекти, такі як ESG фактори, що інтегруються в стратегії диференціації як джерело довіри та лояльності споживачів.

Нижче систематизовано пропозиції, надані в Додатку Г щодо стратегій управління конкурентоспроможністю для підприємств-виробників кондитерської продукції залежно від їхнього становища на ринку. Розглядаються *три групи підприємств – з високим, середнім та низьким рівнем конкурентоспроможності – в поєднанні з різними розмірами їх ринкової частки (висока, середня, низька).* Такий підхід дозволяє виявити, як характеристики підприємства визначають пріоритетні стратегічні заходи, спрямовані на підтримання або зміцнення його конкурентних позицій.

А. *Підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності* здатні ефективно протистояти конкурентам завдяки наявним сильним конкурентним перевагам. Залежно від частки ринку, яку займає така компанія, її стратегічні пріоритети можуть дещо різнитися, проте загалом ці підприємства мають змогу реалізувати проактивні, як оборонні, так і наступальні стратегії.

А1. *Компанія, яка поєднує високу конкурентоспроможність і велику частку ринку, є ринковим лідером*, що прагне утримати свої позиції. Для підтримання лідерства таке підприємство впроваджує широкий спектр стратегічних заходів:

1. *Диференціація:* збереження і посилення наявних конкурентних переваг за рахунок високої якості продукції, широкого та глибокого асортименту, постійних інновацій, компетентного персоналу, активного маркетингу та дотримання принципів сталого розвитку (ESG). Така багатовимірна диференціація підсилює унікальність ринкової пропозиції.

- *Інтернаціоналізація:* розширення діяльності на зарубіжні ринки через експорт, створення спільних підприємств з іноземними партнерами, прямі іноземні інвестиції (відкриття бізнесів за кордоном). Це дозволить лідеру збільшити обсяг збуту та диверсифікувати ринкові ризики.

- *Лідерство за витратами*: впровадження сучасних (в т. ч. енергозберігаючих) технологій, використання ефекту масштабу для зниження собівартості, оптимізація використання сировини (налагодження ефективної роботи з постачальниками, мінімізація відходів і переробка) та вдосконалення бізнес-процесів (системи управління якістю, стале виробництво, логістика). Мета – забезпечити найнижчі витрати у галузі без втрати якості, що зміцнює цінову конкурентну перевагу.

А2. Якщо *підприємство має високі конкурентні можливості, проте його частка ринку є середньою*, воно виступає *челенджером або успішним послідовником*, що прагне покращити свою позицію. Таке підприємство, хоча і поступається лідеру за масштабом, володіє достатнім потенціалом для наступу на ринку. Його наступальна стратегія концентрується на нарощуванні конкурентних переваг і завоюванні більшої частки ринку таким чином:

- *Диференціація:* посилення конкурентних переваг шляхом підвищення якості продукції, поглиблення асортиментного ряду (пропонування нових найменувань у рамках обраних категорій товарів), впровадження інновацій, інвестування в розвиток персоналу, активізації маркетингових зусиль та дотримання принципів ESG. Метою є створення образу компанії, що не відстає від лідера за цінністю пропозиції.

- *Інтернаціоналізація*: вихід на зовнішні ринки через експорт своєї продукції. На відміну від ринкового лідера, послідовник може обмежуватися експортними операціями, проте в разі сприятливих умов може також розглянути створення спільного підприємства з іноземним партнером, щоб залучити нові технології чи капітал.

- *Лідерство за витратами*: впровадження сучасних технологій виробництва для підвищення ефективності, оптимізація використання сировини та матеріалів, вдосконалення бізнес-процесів з метою зниження витрат. Хоча масштаб компанії середній, прагнення до мінімізації собівартості дозволить їй пропонувати конкурентні ціни і таким чином відвоювати більшу частку ринку.

А3. *У секторі високої конкурентоспроможності, але малої ринкової частки, зазвичай знаходяться нішеві лідери* – фірми, що домінують у вузькій ніші ринку. Вони прагнуть закріпитися в ніші (А3.1), або розглядають можливість виходу за її межі для зростання (А3.2). Стратегічний набір включає:

- *Диференціація*: збереження і посилення наявних конкурентних переваг з акцентом на унікальність товарної пропозиції. Це передбачає безкомпромісну якість продукції, активні інновації, ефективний маркетинг і високий рівень кваліфікації персоналу. Важливо також використовувати актуальні нішеві тенденції: пропонувати крафтові та органічні солодощі, продукти для здорового харчування (без глютену, без цукру тощо), унікальні рецептури та елітні вироби. Такий підхід є прикладом стратегії фокусованої диференціації, коли підприємство прагне бути неперевершеним у своєму вузькому сегменті. Завдяки цьому формується лояльна база споживачів, готових платити преміальну ціну за унікальний продукт.

- *Інтернаціоналізація:* вихід на зовнішні ринки шляхом пошуку подібних ніш за кордоном. Нішевий лідер може експортувати свою унікальну продукцію в ті країни або регіони, де є попит на аналогічний специфічний товар. Дослідження показують, що вузькоспрямована диференціація (наприклад, орієнтація на крафтовий продукт) позитивно впливає на експортну конкурентоспроможність та результативність таких підприємств.

- *Лідерство за витратами*: застосування сучасних технологій і методів організації виробництва з метою підвищення продуктивності; бережливе використання сировини та матеріалів; оптимізація процесів для уникнення зайвих витрат. Хоча нішеві компанії зосереджені на унікальності, контроль витрат залишається важливим, аби забезпечити рентабельність бізнесу при відносно невеликих обсягах випуску.

Б. *Підприємства із середнім рівнем конкурентоспроможності* мають певні конкурентні переваги, але не в повній мірі реалізують свій потенціал або стикаються з ризиком погіршення позицій. Стратегія для таких компаній визначається їхньою роллю на ринку (лідер, послідовник чи нішевий гравець) і

динамікою конкурентоспроможності (зростає вона, стабільна чи знижується). Нижче наведено декілька можливих сценаріїв для цієї групи підприємств.

Б1. *Для підприємства-лідера з великою часткою ринку, та середньою конкурентоспроможністю, можливі три різні ситуації розвитку:*

Б1.1. *Лідер, що прагне втримати ринкову позицію, із зростаючою конкурентоспроможністю.* Це компанія, яка усвідомлює необхідність посилення своїх сильних сторін, щоб зберегти лідерство. Рекомендована стратегія фактично повторює підходи ринкового лідера з високою конкурентоспроможністю:

- *Диференціація:* створення нових і посилення наявних конкурентних переваг (покращення якості продукції, розширення або поглиблення асортименту, впровадження інновацій, розвиток персоналу, активний маркетинг, дотримання ESG).

- *Інтернаціоналізація:* продовження вже розпочатих експортних операцій та пошук нових зарубіжних ринків збуту, щоб розвинути присутність компанії на міжнародному рівні.

- *Лідерство за витратами:* модернізація виробництва через впровадження нових технологій, використання ефекту масштабу (якщо є потенціал для нарощування виробництва), оптимізація роботи з постачальниками та ресурсами, вдосконалення бізнес-процесів для зниження витрат.

Б1.2. *Лідер, що рухається по інерції і втрачає ринкову позицію (конкурентоспроможність скорочується).* Така компанія колись займала сильні позиції, але наразі спостерігається спад її конкурентних переваг. Першим кроком для неї має стати всебічний аналіз причин втрати позицій: можливо, це застарілий асортимент, низькі інновації, проблеми з якістю чи неефективність управління. В залежності від виявлених причин і поставлених стратегічних цілей формується план дій:

- *Диференціація:* відновлення втрачених та створення нових конкурентних переваг. Наприклад, оновлення продуктового портфеля, поліпшення якості, впровадження сучасніших товарів, переорієнтація маркетингової стратегії на потреби споживачів.

- *Інтернаціоналізація*: за необхідності та можливості продовжується або розпочинається експорт, але тільки якщо підприємство здатне забезпечити конкурентний продукт для зовнішніх ринків. Часто компанії в стані спадної конкурентоспроможності зосереджуються на внутрішньому ринку до відновлення форм.

- *Лідерство за витратами:* вживаються заходи з підвищення ефективності – оновлення технологій для зменшення витрат, реалізація ефекту масштабу (наприклад, через укрупнення виробництва чи злиття підрозділів для економії), оптимізація використання ресурсів та удосконалення процесів, щоб знизити собівартість і підвищити прибутковість.

Б1.3. *Лідер, що володіє особливими адміністративними або дистрибуційними перевагами.* В цьому випадку підприємство утримує значну частку ринку не стільки завдяки видатній продуктивності чи продукту, скільки через зовнішні переваги (наприклад, підтримка держави, монопольний доступ до сировини, ексклюзивна дистрибуційна мережа). Конкурентоспроможність такого лідера може бути нестабільною і демонструвати різноспрямовану динаміку. Стратегія залежить від вибору керівництва:

- *У випадку збереження наявної бізнес-моделі:* підприємство фокусується на підтримці своїх особливих переваг. Диференціація при цьому зводиться до збереження унікального статусу (наприклад, ексклюзивність доступу до певних ресурсів чи клієнтів). Інтернаціоналізація можлива лише за умови, що ті самі особливі переваги можна реалізувати і на зовнішніх ринках (що трапляється рідко). Лідерство за витратами в цьому сценарії означає жорсткий контроль витрат, щоб не перевищувати цільовий рівень і зберігати прибутковість навіть без суттєвих внутрішніх конкурентних переваг.

- *У випадку орієнтації на підвищення конкурентоспроможності:* підприємство повинно інвестувати в реальні конкурентні переваги, переходячи фактично до сценарію 1 вище. Тобто, нарощувати інновації, якість, маркетинг, оптимізувати витрати тощо, аби не втратити ринкові позиції після того, як

зовнішні адміністративні переваги вичерпаються або будуть нейтралізовані ринковими змінами.

Отже можна стверджувати, що висока ринкова частка можлива при середньому рівні конкурентоспроможності, але слід взяти до уваги таке:

- часто це тимчасове явище або ознака структурних спотворень на ринку;

- такий стан не гарантує довгострокової стійкості;

- в умовах зростання конкуренції або технологічних змін підприємство втрачатиме позиції, якщо не підвищить рівень конкурентоспроможності.

Б2. *Для підприємства-послідовника із середньою часткою ринку та середнім рівнем конкурентоспроможності* можливі також три варіанти розвитку конкурентної позиції:

Б2.1. *Послідовник, що прагне покращити ринкову позицію (конкурентоспроможність зростає).* Така компанія намагається скористатися своїми перевагами, щоб перейти у вищу лігу конкуренції. Стратегічні напрями при цьому подібні до випадку зростаючого лідера:

- *Диференціація:* створення та зміцнення конкурентних переваг (покращення якості, розробка нових продуктів, адаптація асортименту до вимог ринку, впровадження інновацій, розвиток навичок персоналу, активний маркетинг, впровадження стандартів ESG для підвищення репутації).

- *Інтернаціоналізація:* продовження або започаткування експорту, якщо продукт конкурентний на зовнішніх ринках. Компанія може шукати ніші за кордоном, де її продукти матимуть попит, аби збільшити масштаби діяльності.

- *Лідерство за витратами:* заходи з підвищення ефективності аналогічні до описаних вище – оновлення технологій, оптимізація процесів і ланцюгів постачання, щоб знизити собівартість і використати цінову перевагу для завоювання більшої частки ринку.

Б2.2. *Послідовник, що прагне зберегти ринкову позицію (конкурентоспроможність стабільна або зростає незначно).* Це підприємство задовольняє існуючим станом і основна мета – не втратити досягнуте. Стратегія носить підтримуючий характер:

- *Диференціація:* збереження наявних конкурентних переваг (репутації, якості, асортименту, бренду тощо) без радикальних змін, але з уважним стеженням за ринковими трендами, щоб своєчасно реагувати і не відстати.

- *Інтернаціоналізація:* продовження експорту, якщо він є, або вибірковий вихід на нові ринки через нішеві можливості. Масштабні закордонні проєкти не пріоритетні, щоб не розпорошувати ресурси.

- *Лідерство за витратами:* контроль витрат з метою підтримання їх на оптимальному рівні. Компанія стежить, щоб витрати не зростали швидше за доходи, підтримуючи стабільну рентабельність, але без агресивних програм скорочення, якщо конкурентна позиція не погіршується.

Б2.3. *Послідовник, що втрачає ринкову позицію (конкурентоспроможність скорочується).* У цьому випадку компанія поступово скочується до аутсайдерів. Необхідна зміна курсу, на базі аналізу проблем:

- *Диференціація:* відновлення та посилення конкурентних переваг, які було втрачено. Можливо, слід оновити продукцію, підвищити її якість або знайти нову ринкову нішу, щоб відрізнятися від конкурентів.

- *Інтернаціоналізація:* як правило, на цій стадії не здійснюється, оскільки компанія зосереджується на виправленні ситуації на базовому ринку. Вихід на зовнішні ринки можливий лише після стабілізації становища.

- *Лідерство за витратами:* жорсткий контроль витрат і їх скорочення там, де це можливо, стають головними інструментами для швидкого поліпшення фінансового стану. Компанія оптимізує штати, зменшує витрати на неприбуткові напрями, підвищує операційну ефективність, аби зупинити падіння конкурентоспроможності.

Б3. *Серед підприємств, що працюють у невеликих ринкових нішах і мають середню конкурентоспроможність*, спостерігаються різні ситуації:

Б3.1. *«Нішер», що прагне покращити позицію в ніші (конкурентоспроможність зростає).* Невелика компанія, яка успішно діє у своїй ніші і хоче укріпити свої позиції або трохи розширити частку. Вона інвестує у розвиток своїх нішевих переваг:

- *Диференціація:* створення нових та посилення наявних переваг, орієнтованих на специфічні вимоги ніші. Підвищення якості спеціалізованої продукції, впровадження нішевих інновацій, активний маркетинг для цільової аудиторії, розвиток персоналу з урахуванням специфіки продукту. Можна розширити продуктову лінійку в межах ніші, враховуючи тренди (органічні інгредієнти, нові смаки), щоб бути більш привабливим для своїх споживачів.

- *Інтернаціоналізація:* можливий експорт у подібні ніші за кордоном. Якщо компанія ідентифікує країни або регіони, де існує запит на такий саме спеціалізований продукт, вона може вийти туди з експортною пропозицією, з поступовим збільшенням масштабів бізнесу.

- *Лідерство за витратами:* оптимізація витрат, що відповідає масштабу діяльності. Впровадження нових технологій, раціоналізація використання матеріалів і ресурсів, удосконалення процесів – для підвищення ефективності та фінансової стійкості, не поступаючись унікальністю продукту.

Б3.2. «Нішер», що прагне зберегти позицію в ніші (конкурентоспроможність істотно не змінюється). Така компанія задоволена своїм становищем і не ставить за мету активне зростання. Основне завдання – утримати свою частку в ніші в умовах можливої появи нових конкурентів або зміни вподобань споживачів:

- *Диференціація:* збереження існуючих конкурентних переваг, які забезпечують лояльність вузької групи споживачів. Компанія підтримує високий стандарт якості та унікальність свого продукту, але уникає ризикованих експериментів. Вона слідкує за нішевими трендами, впроваджуючи їх поступово, щоб залишатися актуальною.

- *Інтернаціоналізація:* не є пріоритетом. Можливий обмежений експорт, якщо не потребує значних ресурсів і не відволікає від обслуговування основного ринку. Пошук нових ніш за кордоном проводиться обережно.

- *Лідерство за витратами:* контроль витрат, спрямований на підтримку їх на такому рівні, який забезпечує стабільну рентабельність. Компанія ретельно

слідкує за витратами виробництва і збуту, аби будь-яке зменшення обсягів продажу в ніші не призвело до збитків.

Б3.3. *«Нішер», що втрачає позицію (конкурентоспроможність скорочується).* Це тривожний сценарій для компанії: її ніша може звужуватися або конкурент забирає частку. Слід діяти швидко, щоб не стати аутсайдером:

- *Диференціація:* аналіз причин спаду (наприклад, продукт більше не здається унікальним або з'явились альтернативи) і спроба відновити унікальність пропозиції. Слід переглянути асортимент, покращити характеристики продукту чи знайти нову потребу, яку ще не задоволено.

- *Інтернаціоналізація:* практично не здійснюється, оскільки фокус – на порятунку позицій в основному сегменті. Компанія радше сконцентрується на домашньому ринку.

- *Лідерство за витратами:* режим жорсткої економії є критичним. Скорочення витрат на всі невиправдані статті, підвищення продуктивності праці, можливо перегляд логістики чи постачань для здешевлення – усе це необхідно для виживання. Мета – виграти час і ресурси для потенційної реорганізації чи зміни бізнес-моделі.

В. *Низький рівень конкурентоспроможності свідчить про суттєві проблеми у позиціонуванні підприємства: йому бракує значущих конкурентних переваг, і воно ризикує втратити ринкові позиції*. Для великих компаній така ситуація зазвичай несумісна з утриманням високої частки ринку – у портфелі стратегій комбінація «низька конкурентоспроможність / висока частка ринку» відсутня. Адже якщо підприємство втрачає конкурентоспроможність, його ринкова частка швидко скорочується під тиском сильніших суперників. Отже, далі розглянемо два випадки: середня та низька частка ринку.

В1. *Підприємство-послідовник із середньою часткою ринку, що скочується до низької конкурентоспроможності*, стає претендентом в аутсайдери. Ринкове становище нестійке, без змін може погіршитись. Стратегія в такому випадку носить рятівний, антикризовий характер. Перш за все, компанія має провести глибокий аналіз причин своєї низької конкурентоспроможності: це можуть бути

застарілі продукти, неефективні процеси, фінансові труднощі, слабкий маркетинг тощо. На базі цього аналізу визначаються стратегічні цілі і заходи для виправлення ситуації:

- *Диференціація:* виявлення потенційних конкурентних переваг та перетворення їх на реальні. Наприклад, можливо, у компанії є невикористаний науково-технічний заділ або невелика але лояльна група клієнтів – ці аспекти слід розвивати, щоб виділитися на ринку. Створення хоча б однієї виразної переваги (новий продукт, покращена послуга, особлива якість) є критично важливим, щоб відірватися від групи аутсайдерів.

- *Інтернаціоналізація:* як правило, не здійснюється. Компанії з низькою конкурентоспроможністю не мають достатнього ресурсу для виходу на зовнішні ринки; навпаки, їм слід сконцентруватися на відновленні позицій на внутрішньому ринку.

- *Лідерство за витратами:* жорсткий контроль витрат та їх скорочення в усіх сферах, де це можливо без критичного погіршення продукту. Оптимізація витрат дає змогу підвищити операційну ефективність і спрямувати вивільнені ресурси на підтримку ключових напрямів діяльності.

B2. Коли *підприємство опиняється в категорії аутсайдерів (має низьку частку ринку і низьку конкурентоспроможність),* його виживання під питанням. Це може бути невелика фірма (послідовник або нішер), яка не витримує конкуренції. Стратегічні рекомендації тут багато в чому подібні до попереднього випадку, але з ще більшою гостротою:

- *Диференціація:* ретельний аналіз причин слабкої позиції на ринку (або у своїй ніші). На основі цього – спроба знайти хоча б якусь нішу чи унікальну перевагу, яку підприємство ще може запропонувати. Можливо, варто перепрофілюватися на випуск вузькоспеціалізованого продукту чи обслуговування маленького сегменту, де конкуренція менша.

- *Інтернаціоналізація:* відсутня. Поки підприємство є аутсайдером на домашньому ринку, говорити про вихід за кордон передчасно.

- *Лідерство за витратами:* максимальне скорочення витрат для зниження точки беззбитковості. Компанія переглядає всі витрати – від виробничих до адміністративних – з метою їх мінімізації. Така стратегія «затягування пасків» може тимчасово виграти час і ресурси, необхідні для реалізації оздоровчих заходів або підготовки до можливого залучення інвестора чи продажу бізнесу.

Аналіз демонструє, що управління конкурентоспроможністю підприємств кондитерської галузі має ґрунтуватися на гнучкому виборі стратегії залежно від поточного становища підприємства на ринку та його внутрішнього потенціалу. З огляду на проведений аналіз, можна сформулювати такі основні висновки:

По-перше, підтверджується класичний підхід до конкурентних стратегій: необхідно або відрізнятися від конкурентів, або бути ефективнішим за витратами (а найуспішніші компанії поєднують обидва аспекти). Для ринкових лідерів з сильною конкурентоспроможністю оптимальним є поєднання глибокої диференціації (включно з якістю, інноваціями, різноманітним асортиментом і стійкими практиками ESG) та лідерства за витратами, доповнене активною експансією на нові ринки. Це дозволяє одночасно втримати преміальну цінність бренду і масштабувати бізнес на глобальному рівні. Важливо, що включення факторів сталого розвитку (ESG) стає чинником довгострокової конкурентної переваги: дослідження свідчать, що продукти з ознаками екологічної та соціальної відповідальності ростуть у продажах швидше за звичайні, що відображає зміну вподобань споживачів на користь відповідальних брендів.

По-друге, для підприємств із середньою конкурентоспроможністю вирішальним є своєчасне визначення свого сценарію і відповідне налаштування стратегії. Компанії, які ще зберігають сильні сторони і мають ресурс для зростання, повинні інвестувати в інновації та покращення продуктів, щоб перейти в категорію лідерів. Натомість фірми, що помічають стагнацію або спад конкурентних переваг, мають зосередитись на «оздоровленні» – виправленні виявлених недоліків, оптимізації витрат і точковому вдосконаленні продуктового портфеля. Збереження статус-кво є прийнятним лише для тих послідовників чи нішерів, які діють у стабільному ринковому сегменті і не бачать прямих загроз,

але й їм варто пам’ятати про інноваційні та ринкові зрушення, щоб не втратити позицій.

По-третє, аутсайдери ринку (низька конкурентоспроможність) повинні вживати радикальних заходів для виживання. Їхні стратегії фактично є антикризовими: максимальна економія, фокус на своїх невеликих сильних сторонах (якщо такі є) та пошук ніші, де можна знайти прихисток від прямої конкуренції. Інтернаціоналізація та масштабне розширення для них неактуальні – натомість, пріоритетом є структурна перебудова, підвищення ефективності та, можливо, пошук партнерств або інвестицій, які допоможуть повернути конкурентоспроможність.

Отже, запропонований портфель стратегій враховує як загальновідомі підходи (диференціація, лідерство за витратами, фокус) у поєднанні з інтернаціоналізацією, так і специфіку кондитерської галузі (роль якості, асортименту, інноваційних смакових трендів, здорового харчування тощо). Практична цінність такого аналізу полягає в тому, що підприємство може ідентифікувати себе в певній комірці матриці «частка ринку – конкурентоспроможність» і, спираючись на рекомендований набір стратегій, сформувати власний план дій для зміцнення своєї конкурентної позиції.

Отримані результати знайшли втілення *в розвинутій нами та представленій в Додатку Д (рис. Д.1) концептуальній моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства на засадах бенчмаркінгу з інтеграцією штучного інтелекту*, що відображає системний підхід до підвищення ринкової стійкості кондитерського підприємства в умовах глобалізації та цифровізації. Вона функціонує як динамічна система, що забезпечує адаптивне вдосконалення стратегій у відповідь на ринкові зміни та внутрішні виклики. Ця циклічна структура побудована навколо центрального вузла (підприємство) з п’ятьма етапами та інтегрованим шаром AI і відображає процеси аналізу, планування, впровадження та моніторингу.

Модель функціонує через послідовний і циклічний рух між етапами:

1. Діагностика та аналіз потреб: процес розпочинається з оцінки ринкового середовища (тренди, конкуренція) і внутрішніх ресурсів (технології, персонал) за допомогою SWOT- і PESTLE-аналізів. Дані передаються до наступного етапу через спрямовані стрілки.

2. Вибір референтів та бенчмаркінг: AI аналізує дані від конкурентів («Nestlé», «Ferrero», «Mondelēz»), порівнюючи KPI (витрати, інновації), і визначає прогалини. Результати адаптуються до локальних умов.

3. Адаптація кращих практик: на основі бенчмаркінгу формуються стратегії, скориговані для ESG-стандартів і локальних ресурсів, що забезпечує гнучкість.

4. Впровадження інструментів: AI оптимізує ERP, CRM і HR-платформи, інтегруючи автоматизацію та екологічні практики.

5. Моніторинг та оцінка: AI-аналітика відстежує KPI (зниження витрат, зростання продажів) через Balanced Scorecard, забезпечуючи зворотний зв’язок до «Діагностики».

Цикл повторюється, адаптуючись до нових даних. Центральний вузол («Підприємство») виступає ядром, де ресурси (технології, персонал, фінанси) взаємодіють із етапами. Зовнішні фактори – «Ринок» (споживчі тренди), «Конкуренти» (референтні дані) і «Державна підтримка» (гранти Мінцифри) – впливають через стрілки, надаючи вхідні дані. Шар AI забезпечує горизонтальну інтеграцію: машинне навчання аналізує дані, прогнозування коригує стратегії, а автоматизація оптимізує процеси. Двосторонній зворотний зв’язок (наприклад, від «Моніторингу» до «Діагностики») дозволяє моделі самокоригуватися. При цьому якість зворотного зв’язку залежить від доступності даних в Україні.

AI є каталізатором моделі, виконуючи аналіз і порівняння (у «Бенчмаркінгу» AI порівнює KPI «Roshen» із «Nestlé») зменшуючи витрати), оптимізацію (у «Впровадженні» AI налаштовує ERP, підвищуючи продуктивність), моніторинг (у «Моніторингу» AI відстежує KPI, прогнозуючи попит на здорові десерти). AI зменшує час аналізу, але потребує високої початкової інвестиції. Для «Roshen» модель може функціонувати через адаптацію

логістики «Nestlé» з AI-оптимізацією, що зменшить витрати на транспортування. «АВК» може використовувати AI-прогнозування для випуску органічних продуктів, підвищивши продажі. Державна підтримка (гранти Міністерства цифрової трансформації України) знижує витрати на AI, сприяючи доступності. Обмеженням є дефіцит кадрів, що вимагає навчання через платформи.

Модель характеризується динамічною адаптивністю. Кожний цикл її функціонування (3–6 місяців) дозволить оновлювати стратегії на основі моніторингу і при цьому знижувати витрати, збільшувати інновації та підвищувати лояльність. Імплементація моделі на реальному кондитерському підприємстві може обумовити зростання його ринкової частки на 5% [227]. Однак її недоліком є залежність від якості даних і технологічної інфраструктури. Таким чином, модель функціонує як адаптивна система, де AI інтегрує бенчмаркінг і моніторинг, забезпечуючи конкурентні переваги. Її ефективність може бути підтверджена практикою, але потребує інвестицій у кадри та інфраструктуру для повного розкриття потенціалу в Україні.

Модель розроблена для великих кондитерських підприємств, але може бути адаптована до малих і середніх підприємств (МСП), які складають основну частину кондитерської промисловості України.

Адаптація моделі до МСП можлива через спрощення етапів: заміна складних інструментів (наприклад, ERP) на доступні платформи, такі як Zoho CRM чи BambooHR, які коштують значно менше; інтеграцію доступних AI-інструментів (хмарні рішення від Google AI дозволяють автоматизувати аналіз без значних витрат); залучення державної підтримки – грантів Міністерства цифрової трансформації України та місцевих програм для покриття витрат на AI [100]; порівняння з місцевими лідерами замість глобальних гігантів, що знижує витрати на бенчмаркінг; співпрацю з університетами чи онлайн-платформами (Coursera) для підготовки персоналу; використання безкоштовних AI-платформ (Google Analytics) для аналізу, об’єднання МСП для спільного бенчмаркінгу, що знижує витрати.

Аналіз моделі підтверджує її ефективність як інструменту стратегічного управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств. Інтеграція AI підсилює бенчмаркінг, а адаптація до українських умов (державна підтримка, локальні тренди) робить її більш практичною, але потребує подолання фінансових і кадрових бар'єрів.

Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що вартість бренду підприємства відображає економічну цінність, яку він додає до компанії. Для оцінки конкурентоспроможності бренду запропоновано та обґрунтовано комплексну методику, яка включає в себе визначення показників конкурентного потенціалу бренду та його реалізації на засадах бенчмаркінгу. Запропонована методика дозволяє покращити управління підприємством за рахунок підвищення конкурентоспроможності брендів.

2. Визначено, що імплементація сучасних інструментів управління, таких як цифрові технології, ESG-політики та цифрові HR-платформи, є ключовою для формування конкурентних переваг кондитерських підприємств Ці інструменти дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати якість продукції, відповідати споживчим трендам і залучати інвестиції. На основі теоретичного аналізу та бенчмаркінгу практик провідних компаній розроблено модель імплементації, яка враховує специфіку кондитерської галузі та локальні умови України. Апробація окремих елементів моделі на прикладі «Roshen» показала, що впровадження CRM-системи та ESG-тренінгів підвищило продуктивність на 8% і знизило плинність кадрів на 6% за рік. Порівняння з «Nestlé» показало, що комплексна інтеграція інструментів забезпечує зростання ринкової частки на 5% протягом двох років.

3. Розроблено модель стратегічного управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства на засадах бенчмаркінгу. Вона побудована як циклічна діаграма з центральним вузлом і п'ятьма етапами та інтегрує штучний інтелект (AI) як горизонтальний шар, який підтримує всі процеси. Циклічність моделі забезпечує адаптивність, AI підвищує точність, а інтеграція з зовнішніми

факторами розширює ресурси. Її реалізація дозволяє знизити витрати на 10–15% завдяки автоматизації та бенчмаркінгу, забезпечити зростання нових продуктів на 10–12% через AI-аналітику, підвищити лояльність покупців на 10–15% завдяки ESG і персоналізованому маркетингу.

Основні результати дослідження цього розділу опубліковані в фахових виданнях [47; 111], апробовані на конференціях [50; 52; 58; 59; 112].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі теоретично обґрунтовано, методично розроблено та практично реалізовано комплекс наукових положень, спрямованих на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств на основі бенчмаркінгу. Основні наукові та прикладні результати дають змогу сформулювати такі висновки.

1. Узагальнення наукових поглядів на сутність конкурентоспроможності підприємства дозволило уточнити і виділити специфічні особливості категорії в сучасних умовах економічного розвитку з урахуванням ресурсного, компетентнісного і процесного аспектів та динамічності й адаптивності. Запропоновано трактувати досліджуване поняття як спроможність суб'єкта господарювання до швидкого пристосування до сучасних викликів й можливостей розвитку напрямів діяльності за векторами: ресурси та компетентності; адаптивність; формування стійких конкурентних переваг; рівень задоволення потреб споживачів, відповідність вимогам сталого розвитку, яка основана на використанні ключових характеристик конкурентів у відповідній сфері функціонування, що надає підприємствам чіткий орієнтир для оцінки власних можливостей не як статичного стану, а як безперервного циклу створення цінності. За таким підходом в кондитерській сфері виділено перехід від фокусу на обсягах виробництва до інтеграції цифрових компетентностей (AI для прогнозування попиту) та ESG-факторів (екологічна упаковка), що забезпечує стійкість в умовах волатильності ринку. Обґрунтовано, що структурними елементами є потенційна та фактична конкурентоспроможність, які у взаємодії створюють конкурентні переваги та визначають засади процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. На основі елементів моделі Портера (аналіз п'яти сил), ресурсного підходу Барні, концепції динамічних здатностей Тіса, клієнтоорієнтованості Котлера, системного підходу Ансоффа та принципів сталого розвитку Елкінгтона удосконалено гібридну модель управління конкурентоспроможністю, яка

враховує специфіку цифрової економіки та глобальні виклики. Обмеження традиційних моделей усунуто шляхом інтеграції цифрового шару та ESG-компонентів. Модель структурована як багатошарова система: базовий рівень (ресурси), операційний (процеси), стратегічний (інновації) та адаптивний (цифрова трансформація). Практична цінність моделі полягає в її інструментальній базі (матриця пріоритетів, дашборди та сценарне планування), що скорочують час на стратегічні рішення на 25–30%, та можливості імплементації в діяльність різних типів підприємств з урахуванням специфіки конкретних ринкових умов.

3. В роботі за дослідженням видів бенчмаркінгу (внутрішній, конкурентний, функціональний та стратегічний) запропоновано імплементувати в систему управління конкурентоспроможністю підприємства інноваційний інструмент – бенчмаркінг конкурентоспроможності, який є систематичним процесом порівняння ключових показників і практик підприємства з досвідом лідерів галузі та / або конкурентів з метою виявлення, адаптації та впровадження ефективних рішень для посилення конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності, клієнтоорієнтованості, інноваційності та сталого розвитку, з використанням інструментів аналізу (SWOT, VRIO, KPI) та цифрових технологій (Big Data, AI, блокчейн). Такий інструмент є комплексним, адаптивним до сучасних викликів, та відповідає контексту управління конкурентоспроможністю в рамках розробленої в даній дисертаційній роботі гібридної моделі. Це дозволить підвищити ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок: підвищення конкурентоспроможності шляхом швидкого впровадження апробованих практик; економії ресурсів завдяки уникненню помилок, які вже були усунені іншими організаціями; стимулювання інновацій через обмін знаннями та ідеями; покращення якості продуктів і послуг шляхом орієнтації на клієнта.

4. Запропоновано ввести в систему управління конкурентоспроможністю підприємств алгоритм бенчмаркінгу, до ключових переваг якого відносяться системність, адаптивність, цифровізація та універсальність. Алгоритм

складається з шести послідовних етапів, що забезпечують системний підхід до порівняння, адаптації та вдосконалення бізнес-процесів, в ході реалізації яких: 1) встановлюються на підставі інструментів гібридної моделі управління конкурентоспроможністю процеси, продукти чи показники підприємства, які потребують порівняння з передовими практиками, та формулюються цілі бенчмаркінгу; 2) відбувається вибір компаній або процесів, які є лідерами у відповідній сфері (внутрішній, конкурентний, функціональний, або галузевий бенчмаркінг); 3) узагальнюється інформація про еталони та проводиться їх порівняння із власними показниками для виявлення відхилень щодо продуктивності; 4) розробляються стратегії впровадження кращих практик, адаптованих до специфіки підприємства; 5) реалізуються заплановані зміни в бізнес-процесах, продуктах чи стратегіях за рахунок впровадження автоматизації процесів на основі бенчмаркінгу; 6) оцінюється ефективність впроваджених змін та забезпечується їх безперервне вдосконалення. Використання алгоритму стає основою підвищення ефективності діяльності підприємства через системну оцінку його сильних і слабких сторін, порівняння з кращими практиками галузі та впровадження адаптивних рішень для зміцнення конкурентних позицій; а також поєднує аналітичні, стратегічні, технологічні та поведінкові складові, забезпечуючи підприємствам не лише підвищення конкурентоспроможності, але й формування стійкої організаційної культури інновацій, прозорості та розвитку.

5. Дослідження стану конкурентного середовища і провідних трендів ринку кондитерської продукції дозволили дійти висновку щодо нерівномірності рівнів конкурентоспроможності підприємств в межах галузі, наявності ресурсних обмежень та потреби у впровадженні нових стратегічних підходів. Встановлено, що для кондитерських підприємств, які функціонують у висококонкурентному середовищі та стикаються з швидкою зміною споживчих уподобань, бенчмаркінг дозволяє не лише підвищити ефективність виробництва та оптимізувати витрати, але й сформувати унікальні конкурентні переваги, що відповідають очікуванням сучасного споживача. Імплементація бенчмаркінгу в управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає комплексний підхід, який

охоплює послідовність взаємопов’язаних етапів. Кожен із них має власну мету, інструментарій та очікувані результати, що у сукупності формують цілісну модель підвищення конкурентних переваг. Удосконалено бенчмаркінгову модель оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства, представлену у вигляді логічно структурованого алгоритму дій, що складається з семи послідовних кроків, кожен з яких має конкретну мету та набір інструментів: 1) формулювання цілей оцінки; 2) визначення ключових показників (KPI); 3) вибір бенчмарк-партнерів та методів збору даних; 4) збір та аналіз інформації; 5) розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності; 6) визначення кращих практик і gap analysis (визначення «розривів»), 7) розробка та впровадження плану вдосконалення, контроль результатів. Виділено як визначальний етап – кількісну бенчмаркінгову оцінку рівня конкурентоспроможності кондитерського підприємства, яку здійснено шляхом зіставлення інтегральних оцінок двох джерел конкурентних переваг – операційної ефективності та стратегічного позиціонування з еталонним підприємством. Результати проведеного оцінювання засвідчили відхилення між конкурентоспроможністю глобальних кондитерських компаній, для яких характерні стабільність і високі коефіцієнти конкурентоспроможності, та вітчизняних виробників, які вирізняються невисокими або нестабільними показниками, що вказує на потенційно потребу в модернізації виробництва, посиленні маркетингових стратегій та розширенні інноваційної діяльності.

6. Доведено, що одним з основних напрямів підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств є ефективне використання брендів. У 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: коефіцієнта фактичної конкурентоспроможності (КФК) бренду, яка вимірюється через реальні ринкові результати та коефіцієнта потенційної

конкурентоспроможності (КПК) бренду, що відображає наявні ресурсні й компетентнісні можливості підприємства, зіставлені з кращими практиками. Конкурентний потенціал бренду дозволяє кількісно оцінити нереалізовану частину брендових можливостей підприємства. Проведене оцінювання та аналіз конкурентоспроможності кондитерських брендів через призму бенчмаркінгу дозволило встановити, що наявність потенціалу не гарантує конкурентного успіху, якщо належним чином не розвинута інфраструктура, підтримка бренду чи ефективна управлінська модель. Надано рекомендації щодо посилення конкурентоспроможності брендів шляхом впровадження інноваційних маркетингових кампаній, співпраці з лідерами думок і використання цифрових платформ.

7. Обґрунтовано організаційно-економічні умови ефективного впровадження бенчмаркінгу: організаційна готовність компанії до змін; наявність сучасної цифрової аналітики; розвинена інформаційна інфраструктура; політика екологічної та соціальної відповідальності; прозора система ключових показників ефективності; компетентний менеджмент і культура відкритості до інновацій. Встановлено, що організаційна готовність до змін є вирішальним чинником успіху впровадження бенчмаркінгу, технологічні та фінансові аспекти відіграють допоміжну роль. У зв’язку з цим, доведено доцільність використання бенчмаркінгу як інструменту стратегічного планування в системі управління підприємством, що забезпечує підвищення адаптивності, скорочення стратегічного циклу прийняття рішень та зростання результативності реалізованих заходів. Розширено функціональне наповнення концептуальної моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства на засадах бенчмаркінгу шляхом включення механізмів машинного навчання для виявлення прихованих закономірностей між параметрами конкурентного потенціалу, результатами його реалізації та стратегічними рішеннями підприємства, що створює передумови для формування проактивних стратегій кондитерського підприємства.

Практичне впровадження запропонованих підходів дозволяє підвищувати конкурентні позиції підприємств кондитерської галузі, знижувати витрати на стратегічне управління, активізовувати інноваційний розвиток та досягати стабільних переваг у довгостроковій перспективі. Загальний ефект буде включати перехід від реактивного до проактивного управління, стійкість у післявоєнному відновленні національної економіки.

Запропоновані положення мають універсальний характер і можуть бути адаптовані до інших галузей економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815

2. Азаренков Г. М., Вакуленко І. І. Оцінка інвестиційної привабливості промислових підприємств з урахуванням операційної ефективності. Економіка розвитку. 2018. № 2(86). С. 20–27.

3. Аналітична записка Міністерства економіки України про стан кондитерської галузі, 2024. 38 с.

4. Андерсон Б. Практичний бенчмаркінг. Нью-Йорк : Вайлі, 1998. 280 с.

5. Андерсон Б., Петтерсен П. Бенчмаркінг у дії: практичний посібник. Лондон : Чапман і Холл, 1996. 210 с.

6. Андрухович Д.Р., Лазебник Л.Л. Цифровізація як інструмент та сфера державної допомоги суб'єктам господарювання в Україні. Економічний простір. 2024. №190. С. 259-264. DOI: 10.32782/2224-6282/190-47

7. Артеменко І.А., Книш Н.М. Особливості стратегічного маркетингу на підприємствах харчової галузі України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 4 (55). С. 105-108

8. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35 (дата звернення: 15.03.2025)

9. Балановська Т. І., Сотник В. В., Гавриш О. М. Розвиток бренд-менеджменту підприємств в умовах цифровізації. *БІЗНЕСІНФОРМ.* 2024. № 9. С. 405-411. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-405-411

10. Бочко О.Ю., Балик У. О., Карпій О. П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(2). С. 264-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2022_18(2)__28

11. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82 .

12. Бутенко А. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія і практика : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 312 с.

13. Бутко М. П., Супрун Н. Г. Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 224 с.

14. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114

15. Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємств: оцінка, механізми, регуляторна політика : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. 400 с.

16. Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. Економічний простір. 2023. No 187. С. 78–83. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13

17. Вумек Дж., Джонс Д. Ощадливе виробництво; пер. з англ. К. : Фабула, 2003. 447 с.

18. Горбаль Н.І., Окань Л.Ю., Романишин С.Б. Тенденції та перспективи розвитку брендингу в умовах євроінтеграційних процесів в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2015. No 835. С. 10-17.

19. Гриценко А., Борзенко О., Бурлай Т. Досягнення та виклики європейської інтеграції України. Журнал європейської економіки. 2021. Т. 20, № 3. С. 548-572.

20. Гриценко А., Бурлай Т. Вплив цифровізації на соціальний розвиток. Економічна теорія. 2020. № 3. С. 24–51. DOI: https://doi.org/10.15407/etet2020.03.024

21. Гриценюк В. В., Руснак А. В., Надточій І. І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2019. No 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7545

22. Гетьман А. П., Анісімова Г. В. Деякі еколого-правові аспекти забезпечення сталого розвитку України. Право та інновації. 2017. № 3 (19). С. 7-17. URL: https://pti.org.ua/ndipzir/uk/article/view/270/209

23. Державна служба статистики України (офіційний сайт). Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010−2023 роки. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

24. Державна служба статистики України (офіційний сайт). Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2024 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

25. Державна служба статистики України (офіційний сайт). Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010−2023 роки. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

26. Державна служба статистики України (офіційний сайт). Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2024 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

27. Державна служба статистики України (офіційний сайт). Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010−2023 роки. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

28. Державна служба статистики України (офіційний сайт). Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі,

середні, малі та мікропідприємства за 2012−2023 роки. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

29. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2006. 384 с.

30. Дубницький В., Павлова В. Екосистемний підхід до підприємництва в умовах цифровізації як інноваційний інструмент управління конкурентоспроможністю. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Том 344. №4. С. 251-258. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-34.

31. Дудар Т. Г. Бенчмаркінг у системі економічної безпеки підприємства. Економіка та держава. 2016. №7. С. 82–85.

32. Зав'ялова М. В., Романюк Н. В., Ковбас Г. І. Актуальні тенденцій у попиті споживачів на продукти та послуги, спрямовані на підтримку здорового способу життя в умовах креативної економіки. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-105

33. Завербний А. С., Ніценко Д. О. Проблеми та перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами як елемент конкурентного розвитку. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-35

34. Загричанська А.В., Голюк В.Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України. Актуальні проблеми економіки та управління. 2021. № 15. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703

35. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. Економіка України. 2003. № 8 (501). С. 33–38.

36. Зозульов О., Нестерова Ю. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. Маркетинг в Україні. 2006. No5. С. 44–49.

37. Жукова Ю. Розвиток цифрової економіки на основі платформізації. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-7

38. Кайда І.Ф. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-103

39. Кадирус І.Г. Теоретичні підходи до трактування конкуренції і конкурентоспроможності в концепції управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2025. № 14. С. 115-123. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.14.115

40. Калач Г. М. Моделі оцінки бренду в бізнесу. Підприємництво і торгівля. 2020. Вип.27. С. 26-30. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-04

41. Касьянова Н., Загоруйко О. Маркетингова стратегія підприємства на віртуальному ринку в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-8

42. Кендюхов О.В. Проблеми формування марочного капіталу : монографія. К.: НАН України. Ін-т економіки пром-ті. 2023. 396 с.

43. Кільніцька О.С., Кравчук Н.І., Куцмус Н.М. Ринок кондитерської продукції в Україні: тенденції та перспективи розвитку. Економіка АПК. 2018. № 11. 29-43. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.201811029

44. Коваленко В.В. Державна політика сталого розвитку на засадах «зеленої економіки». Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2024. №5. С. 514-519. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.05.81

45. Коваленко О., Ященко Л. Конкурентоспроможність харчової промисловості для сталого розвитку економіки: критерії та напрями підвищення. Продовольчі ресурси. 2021. Том 9. №16. С. 253–267. DOI: https://doi.org/10.31073/foodresources2021-16-24

46. Кокарєв 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

47. Кокарєв І.І. Бенчмаркінгова оцінка конкурентоспроможності брендів кондитерських підприємств. Ефективна економіка. 2024. №8. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.93

48. Кокарєв І.І. Розвиток концепції конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2025. Випуск 83. С. 199-204. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct83-35

49. Кокарєв І.І. Деякі питання використання бенчмаркінгу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: IX Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей. Дніпро, 15 грудня 2022 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2022. С. 30-31.

50. Кокарєв І.І. Цифровий маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.) : тези доповідей. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2023. С.449-450.

51. Кокарєв І.І. Конкурентні переваги корпорації Mars. Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: XIV Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених та студентів: тези доповідей, Дніпро, 5 квітня 2023 р. [Електронне видання]. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 124-126.

52. Кокарєв І.І. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу. Маркетингове управління конкурентоспроможністю в умовах глобальних викликів: XIV Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених та студентів: тези доповідей, Дніпро, 18 квітня 2023 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 123-124.

53. Кокарєв І.І. Дослідження конкурентного середовища підприємств за допомогою використання штучного інтелекту. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: Матеріали IV

Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 20 квітня 2023 року). Київ: КНУБА, 2023. С. 248-250.

54. Кокарєв 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 року). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 68-69.

55. Кокарєв І.І. Деякі особливості управління конкурентоспроможністю підприємств. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: XI Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей, Дніпро, 7 грудня 2023 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 19-20.

56. Кокарєв І.І. Порівняльний аналіз конкурентних переваг міжнародних кондитерських корпорацій. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 18 квітня 2024 року). Київ : КНУБА, 2024. С. 477-479.

57. Кокарєв І.І. Бренд кондитерської компанії як фактор її конкурентоспроможності. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 квітня 2024 р. [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.2. С. 286-288.

58. Кокарєв І.І. Бенчмаркінгові стратегії кондитерських підприємств в умовах цифрової трансформації. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 10 квітня 2025 року).Київ : КНУБА, 2025. С. 603-605.

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

60. Комеліна О.В., Гридін Д.О. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємств у сучасних умовах. *Економічний простір.* 2025. № 197. С. 51-55. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.51-55

61. Корженко М. О., Чекмасова І. А. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі на основі бенчмаркінгу. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2015. № 61 (1170). С. 41–46.

62. Коростова І.О. Big data в маркетингу. Ефективна економіка. 2021. №11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.72

63. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 800 с.

64. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент; пер. з англ. Київ : Хімджест, 2018. 896 с.

65. Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. Маркетинговий менеджмент: Підручник. Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.

66. Кравець О. В. Бенчмаркінг як метод для покращення діяльності підприємства. Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент. 2023. № 12. С. 56-63. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-270-56-63

67. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383

68. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. No 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118

69. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Методичні підходи до прогнозування попиту на експортно-імпортну продукцію як підґрунтя розвитку підприємницької діяльності. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 53. С. 31-37. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.53-5

70. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Бенчмаркінг у системі стратегічного управління підприємством. Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. 2017. №3. С. 20-25.

71. Ларіна Я. С., Медведкова І. І. Брендинг як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Випуск 1 (123). С.15-20.

72. Лебідь Л. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути не тільки смачною, а й достойною Instagram. AgroPortal.ua, 26.03.2023. URL: https://agroportal.ua/agrocheck/made-in-ukraine/

73. Леонов Я. В., Нестеров В. Ф., Бігун В. В. Оптимізація стратегічного управління за допомогою Big Data технологій. Журнал «Наукові інновації та передові технології». *2024. № 3 (31).* URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28).

74. Лук'янчук О. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3–4. С. 110–116. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116

75. Мінцифри про підсумки та плани щодо цифровізації в Україні. Урядовий кур'єр. 28 березня 2023 р. URL: https://ukurier.gov.ua/uk/news/mincifri-pro-pidsumki-ta-plani-shodo-cifrovizaciyi/

76. Мірошниченко О. В. Дослідження рівнів конкурентоспроможності банку. Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика: тези доп. V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Суми, 27-28 трав. 2010 р.). ДВНЗ «Українська академія банківської справи». Суми, 2010. Т. 2. С. 111–112.

77. Мішустіна Т.С. Торговельна марка в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2025. №5 DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11064

78. Мішустіна Т.С. Застосування бенчмаркінгу торговельних марок для обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності

підприємств. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Том 2. № 3. С. 114-121. DOI: https://doi.org/10.60022/2(3)-14S.

79. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 533–540. [Електронний ресурс]. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf

80. Навольська Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 79-82.

81. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text

82. Науменко Ю.В. Конкурентоспроможність підприємств в контексті відновлення економіки України. Economic journal Odessa polytechnic university. 2024. №4 (30). С. 68-76. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.8

83. Нестерова Ю. Методи оцінки вартості бренда. Маркетинг в Україні. 2006. № 3. С. 61-64.

84. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 2(19). С. 3–12.

85. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: підручник. Київ. КНЕУ. 2003. 466 с.

86. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.

87. Павлова В.А., Губарєв Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). С. 168-176.

88. Павлова В.А., Кузьменко О.В., Гончар Л.А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія: монографія.

Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2014. 152 с.

89. Павлова В.А., Чебанова І.А. Впровадження цифрових технологій в управління конкурентоспроможністю підприємства на базі бенчмаркінгового дослідження. Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет». 2025. № 1. С. 225-232. DOI: https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-21-1-225-232

90. Панкратова Л.А., Макушок О.В., Бобко В.В. Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. №3 (26). С. 87-91. URL: http://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/8197

91. Парій Л.В., Черній В.В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. №3 (33). С. 69-75.

92. Пенроуз Е. Теорія зростання фірми. Нью-Йорк: Wiley, 1959. 272 с.

93. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Косенко О.П. та ін. Бенчмаркінг енергоефективності: маркетингові і управлінські можливості використання в міжнародному підприємництві. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2020. №11-12 (153-154). С. 28-38. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2020.11.04

94. Піддубний І. О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. 264 с.

95. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : монографія. Харків : Основа, 1999. 619 с.

96. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. Київ : Основи, 2008. 422 с.

97. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність. Закон України. Відомості Верховної Ради України, 1999, № 40. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text

98. Про захист економічної конкуренції. Закон України. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text

99. Про офіційну статистику. Закон України. Верховна Рада України (офіційний сайт). Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2524-20#Text

100. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22 березня 2012 року № 4618-VI із змінами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text

101. Pro-Consulting. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2021 рік (аналітичний звіт). Київ: Pro-Consulting, 2021. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2021

102. Pro-Consulting. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2024 рік (аналітичний огляд). Київ: Pro-Consulting, 2024. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2024-god

103. Савченко Т.В., Родіна О.В., Кривенок А.Л. Концептуальні підходи до формування конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2(9). С. 43-48. DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318838pp43-48.

104. Сергієнко О. А., Голофаєва І. П., Швець А. Д. Розроблення оптимізованої моделі логістичних ланцюгів постачання-розподілу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 28. С. 98-105. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-49

105. Смирнов Є. М. Визначення та класифікації основних видів конкурентоспроможності підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2010. №2. С. 190–198.

106. Сорокіна А. М. Аналіз сучасного стану підприємств кондитерської галузі України та шляхи підвищення економічної ефективності виробництва з запровадженням інновацій. Вісник Херсонського національного технічного

університету. 2023. №4(87). С. 429–436. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.56

107. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. 2023. Вип. 3 (67). С. 56–64. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.7

108. Тараненко І.В. Інноваційна конкурентоспроможність країн у сучасних умовах глобалізації: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. 424 с.

109. Тараненко І.В. Механізми реалізації глобальних стратегій інноваційної конкурентоспроможності. Економічний простір. 2019. №141. С. 113-126.

110. Тараненко І.В., Кокарєв І.І. Аналіз конкурентного стану кондитерських виробів і стратегічні напрямки розвитку. Наукові перспективи. 2025. № 7(61). С. 705-720.

111. 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

112. Тараненко І.В., Кокарєв 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.

113. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

114. Тарасенко С.І., Демченко М.Є. Партнерство університетів та бізнесу: форми та перспективи розвитку в умовах підвищення інноваційності економіки.

Економіка і суспільство. 2017. Випуск 13. С. 302-308. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/49.pdf

115. Укркондпром : офіційний вебсайт Асоціації «Укркондпром» [Електронний ресурс]. URL: https://ukrkondprom.com.ua (дата звернення: 18.01.2025)

116. Харрінгтон Дж. Управління якістю в бізнесі. Нью-Йорк : МакГроу-Хілл, 1997. 320 с.

117. Хамініч С. Бенчмаркінг в системі адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-48

118. Хамініч С.Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах впровадження цифрових рішень. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. Вип 3(18). С. 196-202. DOI:10.32782/dees.18-30

119. Хамініч С. Ю., Буряк В.В. Особливості створення конкурентоспроможного бренду. Схід. 2008. No5(89). С.37–40.

120. Холодна Ю. Є. Світові практики розвитку брендів в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. Випуск # 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-37 (дата звернення: 29.06.2024) 121.Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 51. С. 245-248. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.51-39

122. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с.

123. Чепелюк М. І. Трансформаційні зміни у розвитку людського капіталу підприємств. Моделювання регіональної економіки. 2017. № 1 (29). С. 417–425.

124. Чмут А.В. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2024. Випуск 51. С. 45-50. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-6

125. Шаркаді М.М. Методологічні основи оцінки конкурентоспроможності підприємств. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/7505/1

126. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

127. Шкуренко О.В. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2021. № 1 (41). С. 143-151. DOI: 10.31558/2307-2318.2021.1.14

128. Шматько Н., Пантелєєв М., Кармінська-Бєлоброва М., Мирошник Т. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2021. No1. С. 110–115. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.110

129. Шостак І.В., Плисенко Г.П. Бенчмаркінг складових ESG: теоретико-методичний аспект. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 4 (274). С. 105-112. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-274-105-112

130. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.

131. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу/ пер. з англ. В. Старка. 2-е вид. Київ : ВД «Києво-Могилянська академія», 2014. 246 с.

132. Яременко С.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства з використанням інструментарію маркетингової комунікаційної політики. Економічний простір. 2025. № 201. С. 378-384. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.201.378-384

133. Яременко С.С. Конкурентний бенчмаркінг як засіб удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. Том 2 (16). С. 430-440. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0240

134. Ястремська О. М., Тімонін О. М., Тімонін К. О. Бренди промислових підприємств: формування та ефективність використання : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2023. 244 с.

135. Aaker D. Creating Strong Brands. New York: The Free Press, 2022. 400 p.

136. Adam Smith. An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. New York : Oxford University Press, 1998. 618 p.

137. A. Marshall. Principles of Economics. Princeton : Macmillan, 1890. 754 p.

138. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Macmillan, 1979. 236 p.

139. APQC (American Productivity & Quality Center). APQC's Benchmarking Methodology [Electronic resource]. 13.03.2024. URL: https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/apqcs-benchmarking-methodology

140. APQC. Inside APQC's Benchmarking Methodology: Plan Phase [Electronic resource]. 16.01.2025. URL: https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/inside-apqcs-benchmarking-methodology-plan-phase

141. APQC. Picking Process Measures and Benchmarking: How to Apply the Process Classification Framework (PCF) [Electronic resource]. 31.01.2025. URL: https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/picking-process-measures-and-benchmarking-how-apply-process

142. APQC. What is Benchmarking? [Electronic resource]. URL: https://www.apqc.org/

143. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120

144. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2002. 600 p.

145. Bendell T., Boulter L., Kelly J. Benchmarking for Competitive Advantage. London: Financial Times/Prentice Hall, 1993. 160 p.

146. Bloomberg ESG Data Insights 2023 [Electronic resource]. Bloomberg. URL: https://www.bloomberg.com

147. Bogan C. E., English M. J. Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation. New York: McGraw-Hill, 1994. [Electronic resource]. URL: https://archive.org/details/benchmarkingforb00bog_gf7

148. Büchel B., Zintel C. Nestlé Continuous Excellence: Lessons for Driving Performance Improvement. The European Financial Review. 2013. URL:

https://www.europeanfinancialreview.com/nestle-continuous-excellence-lessons-for-driving-performance-improvement/

149. BusinessWire/ResearchAndMarkets. Global Confectionery Market Report 2023: Market to Reach $229.3 B by 2028 from $185.5 B in 2022. URL: businesswire.combusinesswire.com

150. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4th ed. London: Routledge, 2019. 522 p.

151. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. New York: Productivity Press, 2006. 320 p. DOI: 10.4324/9781003578871

152. Candy Industry / DPO International. Global Market Trends 2023: Confectionery. URL: dpointernational.comdpointernational.com

153. Candy Industry. Top 100 Confectionery Companies: Rankings and Analysis, 2015–2024 [Electronic resource]. URL: https://www.candyindustry.com/top-100

154. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. Business Ethics Quarterly. 1991. Vol. 3, No. 4. P. 139–159.

155. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 7th ed. London: Pearson, 2019. 576 p.

156. Christensen C. M. The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston : Harvard Business Review Press, 1997. 225 p.

157.Confectioneries Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, By Type (Chocolate, Sugar Confectionery, Gum, Cereal Bar), By Application (Supermarket, Hypermarket, E-Commerce, Other), Regional Insights and Forecast to 2033. URL: https://www.marketreportsworld.com/market-reports/confectioneries-market

158. Conversable Economist. The Herfindahl-Hirschman Index: Story, Primer, Alternatives. February 18, 2020. URL: https://conversableeconomist.blogspot.com/2020/02/the-herfindahl-hirschman-index-story.html

159. Davenport T. H. Big Data at Work. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 240 p.

160. Davenport T. H., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 199 p. 161.David Ricardo. On the Principles of Political Economy and Taxation. New York : John Murray, 1817. 589 p.

162. Deloitte Global Human Capital Trends 2023 [Electronic resource]. Deloitte. URL: https://www.deloitte.com

163. Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge, MA : MIT Press, 2000. 507 p.

164. Deming W. E. The New Economics. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 1993. 240 p.

165. Dassler G. Human Resource Management. 15th ed. London: Pearson, 2017. 704 p.

166. Eccles R. G., Serafeim G. The Impact of Corporate Governance on Sustainability Performance. Journal of Applied Corporate Finance. 2013. Vol. 25, No. 1. P. 66–73.

167. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone, 1997. 402 p.

168. Ferrero Farming Values 2023 [Electronic resource]. Ferrero Group. URL: https://www.ferrero.com

169. Ferrero Group. Sustainability Reporting (incl. Sustainability Report 2024). URL: https://www.ferrero.com/int/en/people-planet/sustainability-reporting

170. Ferrero. Ferrero Group Sustainability Report 2023 [Electronic resource]. URL: https://www.ferrerocsr.com

171. Ferrero Sustainability Report 2023. [Electronic resource]. Ferrero Group. URL: https://www.ferrero.com

172. Fitz-enz J. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. 2nd ed. New York: AMACOM, 2009. 336 p. 173.Forbes.ua. How the war changed the leaders of the Ukrainian confectionery market, 2023 [Electronic resource]. URL: https://forbes.ua/brands/

174. Fortune Business Insights. Impact of COVID-19 on Confectionery Market, Key Insights. Last updated June 09, 2025. URL: fortunebusinessinsights.comfortunebusinessinsights.com

175. Fortune Business Insights. Dynamics of the confectionery market. URL: https://www.globalgrowthinsights.com/market-reports/confectionery-market

176.Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge : Cambridge University Press, 1984. 276 p.

177. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies. Journal of Sustainable Finance & Investment. 2015. Vol. 5, No. 4. P. 210–233.

178. From Cocoa Bean to Consumer: Roshen Confectionery's AI Journey. JUN 30, 2024. URL: https://www.cash-platform.com/from-cocoa-bean-to-consumer-roshen-confectionerys-ai-journey/?s

179. Google Ads Performance Report 2023 [Electronic resource]. URL: https://ads.google.com

180. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 223 p.

181. Hershey looks too sweet for Mondelez to resist. URL: https://www.ft.com/content/a6de1b16-3f9f-11e6-8716-a4a71e8140b0#:~:text=Hershey

182. How Ferrero Became One Of The World's Largest Chocolate Producers. February 10, 2023. URL: https://www.cascade.app/studies/ferrero-strategy-study

183. Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 272 p.

184. ISO. ISO 9004:2018. Quality management. Quality of an organization. Guidance to achieve sustained success. [Electronic resource]. URL: https://www.iso.org/standard/70397.html

185. IT-Enterprise. Roshen implemented a project to build a unified business management system [Electronic resource]. URL: https://www.it-enterprise.com/ua/cases/roshen

186. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. Recommendations for Implementing Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0. Frankfurt: Acatech, 2013. 82 p.

187. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

188. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. London: Prentice Hall, 2023. 788 p.

189. Krugman P. Competitiveness: A dangerous obsession. Foreign Affairs. 1994. Vol.73(2). P. 28–44.

190. Lindt & Sprüngli Annual Report 2023 [Electronic resource]. Lindt & Sprüngli. URL: https://www.lindt.com

191. Malhotra G. Benchmarking for organisational competitiveness: a resource-based view perspective. Benchmarking: An International Journal. 2025. Vol.32(3). P. 943-964. DOI: https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2023-0668

192. Mars Inc. About Mars: Company overview [Electronic resource]. URL: https://www.mars.com/about

193. McKinsey Global Institute. Digital Ecosystems: Unlocking Growth through Platforms [Electronic resource]. McKinsey & Company. 2023. URL: https://www.mckinsey.com

194. McKinsey Global Institute. Digital Transformation: Improving the Odds of Success [Electronic resource]. McKinsey & Company. 2023. URL: https://www.mckinsey.com

195. McKinsey Global Institute. The Business Case for Sustainability [Electronic resource]. McKinsey & Company. 2023. URL: https://www.mckinsey.com

196. Mintel. Global Confectionery Innovation Report 2024 [Electronic resource]. URL: https://www.mintel.com

197. Mondelēz International Annual Report 2023 [Electronic resource]. Mondelēz International. URL: https://www.mondelezinternational.com

198. Mondelēz International. Global HR transformation: Workday implementation case [Electronic resource]. URL: https://www.mondelezinternational.com/about/hr-digital

199. Moon H. C., & Peery N. Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business. Competitiveness Review. 1995. Vol. 5(1). P. 37–43. 200.Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: HarperBusiness, 1996. 320 p.

201. Mordor Intelligence. Global Confectionery Market – Trends and Segment Analysis. 2023. URL: mordorintelligence.commordorintelligence.com

202. MPP Consulting. Official website [Electronic resource]. URL: https://www.mppconsulting.com.ua

203. Musayeva N., Tanriverdiyeva G., Faradjova D., Mammadova U. Assessment of the competitiveness of food products of Ukraine in the domestic and foreign markets. Business Strategy & Development. 2024. Vol. 7, Issue 1. e336. DOI: https://doi.org/10.1002/bsd2.336

204. Nestlé Global Logistics Strategy 2023 [Electronic resource]. Nestlé. URL: https://www.nestle.com

205. Nestlé. Creating Shared Value & Sustainability Report 2023. URL: https://www.nestle.com/sites/default/files/2024-02/creating-shared-value-sustainability-report-2023-en.pdf.

206. Nestlé. Nestlé Cocoa Plan 2023 [Electronic resource]. Nestlé. URL: https://www.nestle.com/cocoa-plan

207. Nestlé. Nestlé Global Human Resources Strategy. [Electronic resource]. URL: https://www.nestle.com/careers

208. Nestlé Sustainability Report 2023 [Electronic resource]. Nestlé. URL: https://www.nestle.com

209. Nielsen Consumer Insights 2023 [Electronic resource]. Nielsen. URL: https://www.nielsen.com

210. Nielsen Global Sustainability Report 2022 [Electronic resource]. Nielsen. URL: https://www.nielsen.com

211. NielsenIQ. Report on consumer sentiment in the FMCG market in Ukraine. 2024. [Electronic resource]. URL: https://www.nielseniq.com

212. OECD. Global Food Market Outlook: Focus on Confectionery Industry. Paris : OECD Publishing, 2023. 67 p.

213. Polusmiak Y, Pavliuk T., Baranov S. Strategic management of competitiveness trade enterprises in the post-war period. Management and Entrepreneurship Trends of Development. 2023. Vol. 4, No. 26. P. 115–129. DOI:10.26661/2522-1566/2023-4/26-10

214. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

215. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.

216. Porter M. E. On Competition. Boston: Harvard Business School Press, 2008. 544p.

217. Porter M. E. What is Strategy? Harvard Business Review. 1996. Nov–Dec. P. 61–78.

218. Precedence Research. Confectionery Market Size, Share and Trends 2025 to 2034. URL: precedenceresearch.comprecedenceresearch.com

219. Reichheld F. F. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston: Harvard Business School Press, 2001.352 p.

220. Roshen Annual Report 2022 [Electronic resource]. Roshen Corporation. URL: https://www.roshen.com

221. Roshen. Corporate social responsibility Roshen. [Electronic resource]. URL: https://www.roshen.com

222. Roshen ensured the manageability of the corporation's business processes in the IT-Enterprise ERP system. URL: https://www.it.ua/cases/article/edinaja-erp-sistema-it-enterprise-dlja-korporacii-roshen

223. Roshen. Official website [Electronic resource]. URL: https://roshen.com

224. Roshen Sustainability Report 2022 [Electronic resource]. Roshen Corporation. URL: https://www.roshen.com

225. Rozetka Annual Report 2023. URL: https://rozetka.com.ua

226. SAP Case Studies in Food Industry [Electronic resource]. SAP. 2023. URL: https://www.sap.com

227. SAP Success Factors Pricing 2023 [Electronic resource]. SAP. URL: https://www.sap.com

228. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge : Harvard University Press, 1934. 255 p.

229. Spendolini M. J. The Benchmarking Book. New York: AMACOM, 1992. [Electronic resource]. URL: https://www.amazon.com/Benchmarking-Book-Michael-J-Spendolini/dp/0814450776

230. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.

231. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. New York : McGraw-Hill, 2003. 928 p.

232. Toast Tab Blog. Candy Trends: Statistics and Trends Shaping 2025. URL: pos.toasttab.compos.toasttab.com

233. Watson G. H. Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma. Hoboken: Wiley, 2007. 320 p.

234. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: HBR Press, 2014. 256 p.

235. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York : Simon & Schuster, 2003. 396 p.

236. Workday HR Solutions 2023 [Electronic resource]. Workday. URL: https://www.workday.com

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз сил конкуренції в кондитерській галузі за моделлю М. Портера

№	*Конкурентна сила за М. Портером [215]*	Характеристика
1	*Конкурентне суперництво*	Кондитерський ринок характеризується високим рівнем насиченості, де діє понад 200 підприємств, однак понад 70% продукції виробляється десятьма компаніями. Найбільші гравці – корпорація Рошен, Mondelez Україна, Millennium, Конті, АВК. Лідер корпорація Рошен утримує близько 28% внутрішнього ринку [3]. Конкуренція між великими виробниками загострюється через скорочення платоспроможності населення і відповідно – попиту, зростання витрат та зміщення споживчого попиту у бік бюджетного сегмента. Поширеною є цінова конкуренція, часті промоакції, зміна упаковки, обмеження ваги для збереження роздрібної ціни. Крім того, глобальні бренди (Ferrero, Mars, Nestlé) активно присутні в українському ритейлі, посилюючи тиск на локальних виробників.
2	*Загроза нових учасників*	Бар'єри входу на ринок – помірні. З одного боку, необхідні інвестиції в обладнання, логістику, дистрибуцію; з іншого – в умовах спрощеної реєстрації та достатньо вільного доступу до сировини нові компанії все ж з'являються. На регіональному рівні існують сотні малих виробників, які виходять з локальними брендами. Втім, їм складно досягти масштабування. Торгові мережі надають перевагу перевіреним виробникам. Тому загроза появи нових масштабних гравців низька [12].
3	*Загроза замінників*	На українському ринку зростає конкуренція з боку снеків, сухофруктів, батончиків з підвищеним вмістом білка або зниженою калорійністю. Тренд на здорове харчування спонукає частину споживачів відмовлятись від традиційних цукерок і печива на користь функціональних продуктів. Це посилюється зростанням популярності handmade-продукції та екологічно чистих десертів. Хоча сегмент традиційних солодощів залишається сильним, але його частка поступово скорочується на користь альтернативних продуктів-замінників [196].

Продовження Додатку А

4	*Влада покупців*	Українські споживачі стали чутливішими до ціни, особливо у воєнний час. Спостерігається зниження обсягів споживання солодощів на душу населення. Споживачі вимагають більшого – якість, натуральність, менше цукру, нові смаки. Покупці лояльні до брендів, але готові змінювати переваги під впливом ціни або акцій. Роздрібні мережі (АТБ, Сільпо, Novus) мають значну переговорну силу, особливо в сегменті власних торговельних марок (Private Label), і можуть впливати на ціноутворення виробників [211].
5	*Влада постачальників*.	Постачальники сировини (цукру, борошна, какао, олії) мають суттєвий вплив на прибутковість виробників. Україна має власну базу виробництва борошна та цукру, що знижує залежність від імпорту. Проте імпортні інгредієнти – какао-боби, глазурі, ароматизатори – подорожчали через знецінення гривні. Це робить виробників вразливими до зміни цін на міжнародних ринках. Потужні компанії, як Рошен, мають довгострокові контракти й можуть мінімізувати вплив, але менші виробники залежать від цінової поведінки постачальників [212].

Складено автором за результатами власних досліджень, з використанням джерел [3; 12; 196; 211; 212; 215]

Додаток Б

Опитувальний лист
Використання бенчмаркінгу як інструменту управління
конкурентоспроможністю підприємства

Шановний учаснику! Дякуємо Вам за те, що знайшли час взяти участь в опитуванні стосовно використання бенчмаркінгу* підприємствами.

Мета цього дослідження – з'ясувати реальний стан і перспективи застосування бенчмаркінгу підприємствами кондитерської галузі, як інструменту управління конкурентоспроможністю.

Вся надана вами інформація буде оброблятися конфіденційно і використовуватися виключно в дослідницьких цілях.

Надаючи відповіді, ви підтверджуєте свою згоду добровільно взяти участь в даному дослідженні. Якщо у вас виникли запитання, звертайтеся до нас [контактна інформація].

**Поняття «бенчмаркінг» в даному дослідженні розглядається як діяльність компанії щодо дослідження показників і характеристик діяльності успішних підприємств в тій самій або суміжних галузях, порівняння з ними власних показників, виявлення і вивчення кращих практик на ринку з подальшою їхньою адаптацією та впровадженням в діяльність компанії.*

1. Чи знайоме Вам поняття «бенчмаркінг» у трактовці, наведеній вище (*)?
a) Так, детально
b) Так, загалом
c) Чув (чула), але не дуже розумію
d) Ні, не знайоме

2. Чи використовує Ваше підприємство бенчмаркінг у своїй діяльності?
a) Так, активно
b) Частково, вибірково
c) Плануємо впроваджувати
d) Ні, не використовуємо

3. Чи є на підприємстві спеціалізований підрозділ бенчмаркінгу?
a) Є
b) Немає
c) Немає окремого підрозділу, але бенчмаркінгові функції виконують інші підрозділи
d) Назвіть підрозділи, які виконують на Вашому підприємстві бенчмаркінгові функції (відкрите питання) _____

4. Які види діяльності та характеристики підприємств на ринку досліджуєте та порівнюєте з Вашою компанією в процесі бенчмаркінгу? Оцінить кожен варіант

за 5-бальною шкалою: 1 – зовсім ні; 2 – мало; 3 – помірно; 4 – достатньо; 5 – повною мірою.

a) Виробничі процеси і технології
b) Організаційні процеси
c) Методи управління
d) Асортимент продукції
e) Склад (сировина, інгредієнти, домішки)
f) Рецептури
g) Упаковка
h) Частота виведення нових продуктів на ринок
i) Якість продукції, включаючи смакові властивості, натуральність, відсутність шкідливих складників, свіжість, зовнішній вигляд та термін придатності.
j) Цінова політика конкурентів
k) Маркетингові інструменти і стратегії
l) Канали дистрибуції
m) Цифровізація діяльності (цифрові технології, AI, програмне забезпечення, бази даних, онлайн-платформи тощо)
n) Впровадження екологічних, соціальних та управлінських (*ESG*) практик в контексті сталого розвитку
o) Інше (будь ласка, назвіть) _____

5. Які кращі практики підприємств на ринку впроваджені Вашим підприємством в процесі бенчмаркінгу? (можна обрати кілька варіантів)

a) Виробничі процеси і технології
b) Організаційні процеси
c) Методи управління
d) Асортимент продукції
e) Склад (сировина, інгредієнти, домішки)
f) Рецептури
g) Упаковка
h) Частота виведення нових продуктів на ринок
p) Якість продукції, включаючи смакові властивості, натуральність, відсутність шкідливих складників, свіжість, зовнішній вигляд та термін придатності.
i) Цінова політика конкурентів
j) Маркетингові інструменти і стратегії
k) Канали дистрибуції
l) Цифровізація діяльності (цифрові технології, AI, програмне забезпечення, бази даних, онлайн-платформи тощо)
m) Впровадження екологічних, соціальних та управлінських (*ESG*) практик в контексті сталого розвитку
n) Інше (будь ласка, назвіть) _____
o) Нічого не впроваджено

6. Який ефект від використання бенчмаркінгу на підприємстві Ви спостерігаєте? (можна обрати кілька варіантів)

a) Покращення якості продукції
b) Зниження витрат виробництва
c) Підвищення задоволеності клієнтів
d) Збільшення частки ринку
e) Посилення конкурентних переваг
f) Інше (будь ласка, уточніть) _____
g) Немає помітного ефекту
h) Бенчмаркінг не проводиться

7. Як часто Ви здійснюєте бенчмаркінгові дослідження?

a) Регулярно (щоквартально, щорічно)
b) За потребою
c) Дуже рідко
d) Взагалі не здійснюємо

8. Які основні труднощі чи бар'єри у впровадженні бенчмаркінгу на Вашому підприємстві? (можна обрати кілька варіантів)

a) Відсутність кваліфікованих кадрів
b) Висока вартість досліджень
c) Недостатність інформації про конкурентів
d) Відсутність часу та ресурсів
e) Низька мотивація з боку керівництва
f) Інше (будь ласка, уточніть) _____
g) Не застосовуємо бенчмаркінг, тому бар'єри не відомі

9. Якщо проводите бенчмаркінг на підприємстві, які джерела інформації використовуєте? (можна обрати кілька варіантів)

a) Відкриті джерела (інтернет, публікації)
b) Внутрішні дані підприємства
c) Конкурентна (ділова, маркетингова) розвідка
d) Професійні консультанти
e) Спеціалізовані дослідницькі компанії
f) Обмін інформацією з іншими підприємствами
g) Інше (будь ласка, уточніть) _____

10. Чи вважаєте Ви, що бенчмаркінг є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства?

a) Так, однозначно
b) Скоріше так
c) Скоріше ні
d) Ні, не вважаю

11. Наскільки інтегрований бенчмаркінг у систему управління підприємством (бенчмаркінгові результати беруться до уваги при постановці цілей, складанні стратегій, планів і програм, прийнятті управлінських рішень)?

a) Повністю інтегрований
b) Значною мірою інтегрований
c) Незначно
d) Не інтегрований

12. Що, на Вашу думку, має бути зроблено для покращення застосування бенчмаркінгу на підприємстві? (можна обрати кілька варіантів)

a) Підвищення кваліфікації та навчання персоналу
b) Створення спеціалізованого підрозділу бенчмаркінгу
c) Забезпечення доступу до актуальної інформації про конкурентів
d) Впровадження програм і планів бенчмаркінгу
e) Залучення зовнішніх консультантів і експертів
f) Розробка регіональних цифрових платформ і створення бізнесових мереж для обміну інформацією між підприємствами
g) Інвестиції в дослідження
h) Інше (будь ласка, уточніть) _____

13. Чи готове Ваше підприємство інвестувати ресурси у впровадження бенчмаркінгу?

a) Так, в найближчому майбутньому
b) Можливо, якщо будуть доведені вигоди
c) Ні, наразі не плануємо

14. Додаткові коментарі або пропозиції щодо використання бенчмаркінгу на Вашому підприємстві: _____

Дякуємо за приділений час і увагу!

Додаток В

Результати порівняльного SWOT аналізу кондитерських брендів

Бренд	Результати аналізу та висновки
«Рошен»	Виступає в якості ринкового лідера з погляду масштабу діяльності, експорту та широти асортименту. Сильні сторони свідчать про потужну виробничо-збутову базу та сформовану ринкову присутність як в Україні, так і за її межами. Серед слабких сторін фіксуються уповільнення динаміки бренду та обмежена інноваційність, що викликає ризик поступової втрати актуальності на тлі змін споживчих уподобань. Можливості, пов'язані з цифровою експансією та розвитком функціональних продуктів, вказують на потенціал оновлення бренду через сучасні формати комунікацій та більш здорові/спеціалізовані продукти. Ключовими загрозами є посилення конкуренції, логістичні обмеження та політичний імідж, який може як підсилювати, так і послаблювати позицію бренду на окремих ринках.
«Конті»	Має потенціал зростання, про що свідчать темпи нарощування брендової цінності. Однак втрата виробничої бази і низький рівень експорту є суттєвими структурними слабкостями, які обмежують масштабування бізнесу та географію присутності. Можливості ребрендингу та виходу на ринки Азії засвідчують перспективу стратегічного переформатування бренду, однак реалізація цих можливостей обмежується загрозами, серед яких – застарілий стиль комунікацій та воєнні ризики, що ускладнюють інвестиції, логістику та довгострокове планування.
«АВК»	Має сильну брендову історію, що формує емоційну прив'язку споживачів і потенціал для роботи в сегментах із підвищеною доданою вартістю. Водночас продаж основного активу та слабкий маркетинг знижують операційні можливості й видимість на ринку. У блоці можливостей ключовим чинником є поява нового власника і сценарій «рестарту бренду», однак він супроводжується загрозами – втрата активів і подальше скорочення присутності на ринку.
«Мілленіум»	Представлений як відносно новий преміальний гравець із динамічним зростанням. Преміальність та позитивна динаміка формують стійку сильну позицію в сегменті більш вимогливих споживачів, однак обмежена географія присутності та відсутність тривалої історії обмежують масштабування. Можливості розвитку пов'язані з крафтовими продуктами та онлайн-продажами, що відповідає глобальним трендам персоналізації та диджиталізації споживання. Ключовою загрозою є висока конкуренція у преміям-сегменті, де змагаються як міжнародні, так і локальні бренди.

Продовження Додатку В

«Світоч»	Спирається на потужні ресурси Nestlé та тривалу традицію присутності на українському ринку, що формує стабільність і високий рівень впізнаваності. Разом із тим фіксуються слабкі сторони у вигляді втрати актуальності та маркетингової пасивності, що свідчить про часткове «застаріння» бренду в очах молодшої аудиторії. Можливості локалізації продуктів та рестайлінгу створюють потенціал для «омолодження» бренду, але загрозою є ризик подальшого знеособлення під глобальний бренд, коли локальна ідентичність розмивається в межах глобальної стратегії корпорації.
«Корона»	Демонструє залежність від дистрибуційних та організаційних ресурсів Mondelēz, що забезпечує широку доступність та стабільність у ритейлі. Проте відсутність відчутних інновацій та розмите позиціонування свідчать про слабкий диференційний потенціал у свідомості споживачів. Серед можливостей – крос-брендинг та регіональні кампанії, що можуть посилити емоційний зв’язок з аудиторією. Загрози пов’язані з конкуренцією та втратою молодіжної аудиторії, яка переключається на більш сучасні, гнучкі та «живі» бренди.
«Любимов»	Позиціонується як бренд із ностальгійним іміджем, що є важливою сильною стороною в контексті старших та середніх вікових груп. Проте падіння брендової цінності та відсутність сучасного маркетингу вказують на наближення до занепаду життєвого циклу бренду. Можливості лімітованих лінійок і рестарту в новому стилі відкривають шлях до оновлення бренду через поєднання ностальгійного ядра зі сучасними візуальними й комунікаційними рішеннями. Водночас загрози конкуренції, витіснення новими брендами та подальшого іміджевого спаду обмежують часову межу для такого перезапуску.

Додаток Г

Альтернативні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників кондитерської продукції

Частка ринку	Висока	Середня	Низька
А. Конкурентоспроможність: висока	Тип підприємства		
	А1. Лідер на ринку, що прагне втримати ринкову позицію	А2. Челенджер або успішний послідовник, що прагне покращити ринкову позицію	А3.1. Лідер в ніші, що прагне зберегти ринкову позицію / А3.2. Лідер, що прагне вийти за межі ніші
	Складові портфелю стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства		
	Диференціація через збереження і посилення конкурентних переваг: якість продукції; ширина і глибина асортименту; інновації; персонал; маркетинг; ESG. *Інтернаціоналізація:* експорт; спільні підприємства з іноземним партнером; ПІІ (підприємства за кордоном). *Лідерство за витратами:* сучасні, в т.ч. енергозберігаючі технології; економія на масштабі; оптимізація використання сировини: постачальники, зменшення і переробка відходів; оптимізація бізнес процесів: управління якістю, стале виробництво, логістика).	*Диференціація* через посилення конкурентних переваг: якість продукції, глибина асортименту, інновації, персонал, маркетинг, ESG. *Інтернаціоналізація:* експорт, можливо створення спільного підприємства з іноземним партнером. *Лідерство за витратами* сучасні технології; оптимізація використання сировини; оптимізація бізнес процесів.	*Диференціація* через збереження і посилення конкурентних переваг: якість продукції; інновації; маркетинг; персонал; нішові тренди: крафт, органіка, здорове харчування (без глютену, без цукру, тощо); унікальні продукти; елітні вироби. *Інтернаціоналізація:* можливий експорт (пошук ніші). *Лідерство за витратами:* сучасні технології; оптимізація використання сировини; оптимізація бізнес процесів.
Б. Конкурентоспроможність: середня	Тип підприємства		
	Б1.1. Лідер, що прагне втримати ринкову позицію (конкурентоспроможність зростає) / Б1.2. Лідер, що рухається по інерції (втрачає ринкову позицію, конкурентоспроможність скорочується) / 3. Лідер, що має особливі: адміністративні, дистрибуційні тощо, переваги (конкурентоспроможність може демонструвати різноспрямовану динаміку)	Б2.1. Послідовник, що прагне покращити ринкову позицію (конкурентоспроможність зростає) / Б2.2. Послідовник, що прагне зберегти ринкову позицію (конкурентоспроможність зростає або не змінюється) / Б2.3. Послідовник, що втрачає ринкову позицію (конкурентоспроможність скорочується)	Б3.1. Нішер, що прагне покращити позицію в ніші (конкурентоспроможність зростає) / Б3.2. Нішер, що прагне зберегти позицію (конкурентоспроможність незначно зростає або не змінюється) /Б3.3. Нішер, що втрачає позицію (конкурентоспроможність скорочується)

Продовження Додатку Г

	Складові портфелю стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства		
	1. *Диференціація* через створення і посилення конкурентних переваг: якість продукції; глибина асортименту; інновації; персонал, маркетинг, ESG. *Інтернаціоналізація:* експорт – продовження, якщо здійснюється; пошук ринків. *Лідерство за витратами*: нові технології; ефект масштабу; оптимізація використання сировини; оптимізація бізнес процесів. 2. *Аналіз причин втрати позицій*. Стратегія формується залежно від виявлених причин, на базі поставлених стратегічних цілей *Диференціація*: відновлення і посилення конкурентних переваг. *Інтернаціоналізація:* можливий експорт *Лідерство за витратами:* технології; ефект масштабу; оптимізація використання сировини; оптимізація бізнес процесів. 3. Якщо підприємство зберігає бізнес-модель, яка існує: *Диференціація*: збереження особливих конкурентних переваг. *Інтернаціоналізація:* якщо є особливі переваги або умови. *Лідерство за витратами:* контроль витрат; підтримка цільового рівня витрат. Якщо підприємство прагне підвищити конкурентоспроможність, щоб не втратити ринкові позиції, обирає варіант 1.	*1. Диференціація* через створення і посилення конкурентних переваг: якість продукції, глибина асортименту, інновації, персонал, маркетинг, ESG. *Інтернаціоналізація:* продовження експорту, якщо здійснюється. *Лідерство за витратами:* сучасні технології; оптимізація використання сировини; оптимізація бізнес процесів.	*1. Диференціація* через створення і посилення конкурентних переваг: якість продукції; інновації; маркетинг; персонал; нішові тренди: крафт, органіка, здорове харчування (без глютену, без цукру, тощо). *Інтернаціоналізація:* можливий експорт (пошук ніші). *Лідерство за витратами:* сучасні технології; оптимізація використання сировини; оптимізація бізнес процесів. *2. Диференціація* через збереження конкурентних переваг. *Інтернаціоналізація*: можливий експорт (пошук ніші). *Лідерство за витратами:* контроль витрат; підтримка цільового рівня витрат. 3. *Аналіз причин втрати позицій*. Стратегія формується залежно від виявлених причин, на базі поставлених стратегічних цілей *Диференціація*: відновлення і посилення конкурентних переваг. *Інтернаціоналізація*: як правило, не відбувається. *Лідерство за витратами:* контроль витрат; скорочення витрат

Продовження Додатку Г

В. Конкурентоспроможність: низька	Тип підприємства		
	-	В1. Послідовник, претендент в аутсайдери	В2. Аутсайдер (послідовник або нішер)
	Складові портфелю стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства		
	-	*Аналіз причин низької конкурентоспроможності.* Стратегія формується залежно від виявлених причин, на базі поставлених стратегічних цілей. *1. Диференціація* через виявлення потенційних конкурентних переваг, перетворення на реальні конкурентні переваги. *Інтернаціоналізація*: як правило, не відбувається. *Лідерство за витратами:* контроль витрат; скорочення витрат.	*Аналіз причин низької конкурентоспроможності та несприятливої позиції на ринку (в ніші).* Стратегія формується залежно від виявлених причин, на базі поставлених стратегічних цілей. *1. Диференціація* через виявлення потенційних конкурентних переваг та перетворення на реальні конкурентні переваги. *Інтернаціоналізація*: як правило, не відбувається. *Лідерство за витратами:* контроль витрат; скорочення витрат.

Джерело: авторська розробка на базі матриці конкуренції М. Портера [96]

Додаток Д

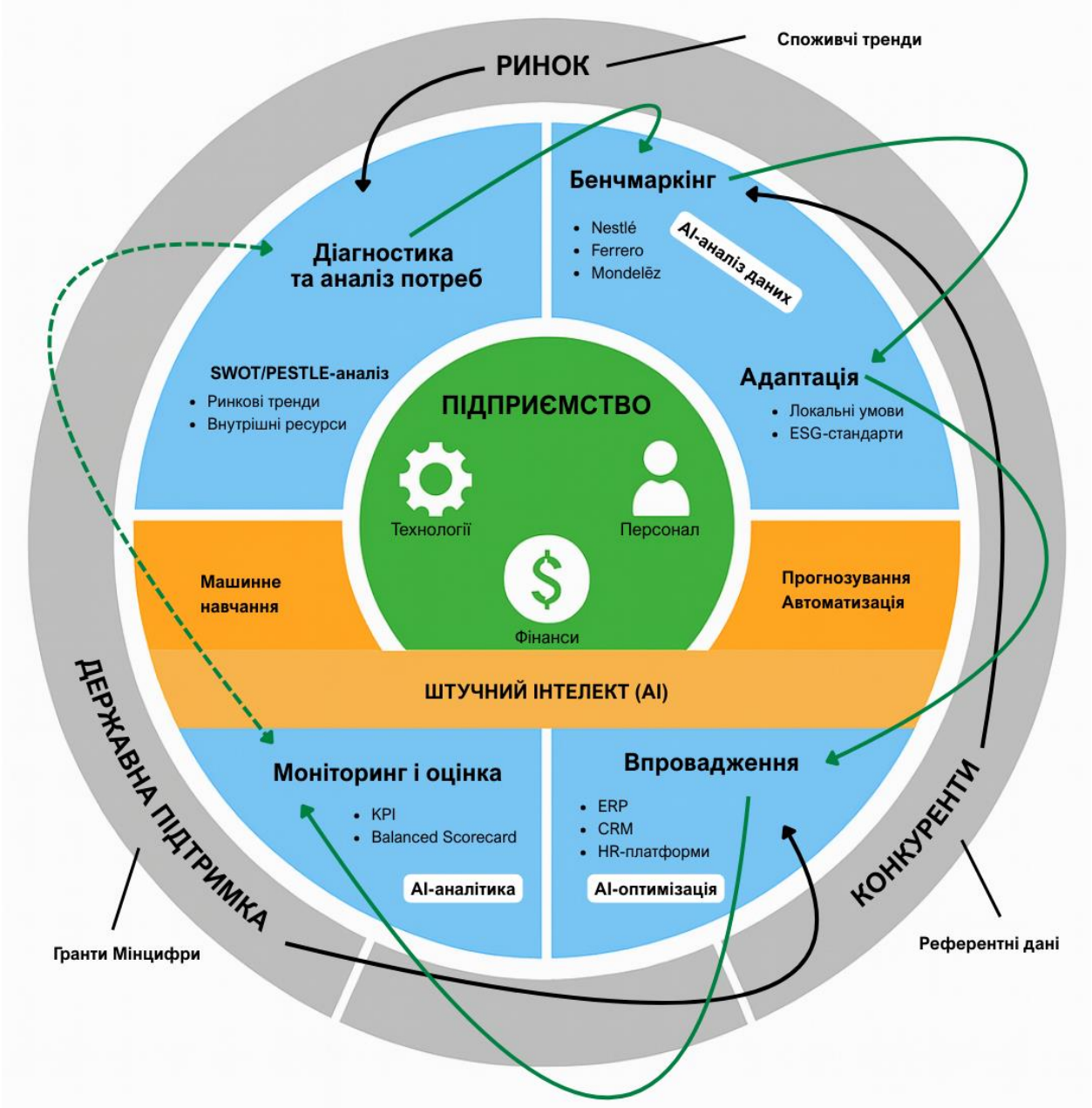


Рис. Д.1. Концептуальна модель стратегічного управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства на засадах бенчмаркінгу з інтеграцією штучного інтелекту

Джерело: авторська розробка

Додаток Е

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

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

2. Кокарєв 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. Кокарєв І.І. Розвиток концепції конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2025. Випуск 83. С. 199-204. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct83-35

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

13. Кокарєв 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. Кокарєв 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. Кокарєв 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. Кокарєв 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., Кокарєв 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).*

Додаток Ж

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Додаток Ж.1

Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля» (ВНЗ «УАН»)
вул. Січеславська Набережна, 18, м. Дніпро, Україна, 49000; тел.: +38(095) 7-0000-47, +38(063) 7-0000-47,
+38(0562) 31-24-51; e-mail: info@duan.edu.ua; web: duan.edu.ua; код ЄДРПОУ 20201672

від 26.06.2025 № 374 на № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження у навчальний процес результатів дисертаційного дослідження
Кокарєва Іллі Івановича
«Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу»

Цією довідкою засвідчується, що результати дисертаційного дослідження «Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу» здобувача наукового ступеня доктора філософії Кокарєва Іллі Івановича використовуються у навчальному процесі кафедри менеджменту Вищого навчального закладу «Університет імені Альфреда Нобеля».

Зокрема, результати дисертаційного дослідження були використані в лекційних матеріалах та завданнях для практичних занять з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для студентів денної форми навчання за спеціальністю «Менеджмент» (освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр).

Окремі положення дисертаційного дослідження Кокарєва І. І. використовуються при викладанні лекційного курсу та при проведенні практичних занять з дисципліни «Маркетинговий менеджмент» для студентів денної форми навчання за спеціальністю «Маркетинг» (освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр).

Т.в.о. проректора із забезпечення якості освітнього процесу Анатолій ЗАДОЯ

УНІВЕРСИТЕТ СЕРТИФІКОВАНО ТА АКРЕДИТОВАНО МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Додаток Ж.2

Alfred Nobel University

Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля» (ВНЗ «УАН»)
вул. Січеславська Набережна, 18, м. Дніпро, України, 49000; тел.: +38(095) 7-0000-47, +38(063) 7-0000-47,
+38(0562) 31-24-51; e-mail: info@duan.edu.ua; web: duan.edu.ua; код ЄДРПОУ 20201672

від 26.06.2025 № 372 на № _____ від _____

ДОВІДКА

Цією довідкою засвідчується, що Кокарєв Ілля Іванович протягом 2022-2023 рр. брав участь у виконанні НДР за темою «Менеджмент та управління в умовах глобальних та соціально-економічних викликів», номер державної реєстрації 0118U000840, кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля.

Особистий внесок І.І. Кокарєва: запропонована гібридна модель управління конкурентоспроможністю, яка інтегрує сильні сторони стратегічної, ресурсної, маркетингової, інноваційної, стейкхолдерської та системної концепцій. Гібридна модель управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам створювати стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки, глобалізації та зростаючої уваги до сталого розвитку. Модель передбачає комплексний аналіз, стратегічне планування, клієнтоорієнтованість, інновації та баланс інтересів стейкхолдерів, що робить її універсальною для сучасних ринкових умов.

Т.в.о. проректора із забезпечення якості освітнього процесу Анатолій ЗАДОЯ

Додаток Ж.3

Alfred Nobel University

Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля» (ВНЗ «УАН»)
вул. Січеславська Набережна, 18, м. Дніпро, України, 49000; тел.: +38(095) 7-0000-47, +38(063) 7-0000-47,
+38(0562) 31-24-51; e-mail: info@duan.edu.ua; web: duan.edu.ua; код ЄДРПОУ 20201672

від 26.06.2025 № 370 на № _____ від _____

ДОВІДКА

Цією довідкою засвідчується, що Кокарєв Ілля Іванович протягом 2022-2023 рр. брав участь у виконанні НДР за темою «Маркетингове управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо-, макрорівнях в сучасних умовах глобалізації», номер державної реєстрації 0114U005603, кафедри міжнародного маркетингу Університету імені Альфреда Нобеля.

Особистий внесок І.І. Кокарєва: розроблено алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Даний алгоритм складається з шести послідовних етапів, які забезпечують систематичний підхід до порівняння, адаптації та вдосконалення бізнес-процесів. Кожен етап включає конкретні дії, інструменти та цифрові рішення, що відповідають сучасним викликам.

Т.в.о. проректора із забезпечення якості освітнього процесу — Анатолій ЗАДОЯ

Додаток Ж.4

Alfred Nobel University

Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля» (ВНЗ «УАН»)
вул. Січеславська Набережна, 18, м. Дніпро, України, 49000; тел.: +38(095) 7-0000-47, +38(063) 7-0000-47,
+38(0562) 31-24-51; e-mail: info@duan.edu.ua; web: duan.edu.ua; код ЄДРПОУ 20201672

від 26.06.2025 № 373 на № _____ від _____

ДОВІДКА

Цією довідкою засвідчується, що Кокарєв Ілля Іванович з 2024 року по теперішній час включений до переліку виконавців НДР за темою «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях», номер державної реєстрації 0124U002972, кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля.

Особистий внесок І.І. Кокарєва: розроблено систему показників оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства, що охоплює операційну та стратегічну складові. Інтегральний підхід на основі розрахунку індексу конкурентоспроможності на базі порівняння з конкурентами дозволяє комплексно оцінити загальну позицію підприємства на ринку.

Т.в.о. проректора із забезпечення якості освітнього процесу — Анатолій ЗАДОЯ

Додаток Ж.5

УКРАЇНА

Холодногірський район міста Харкова
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»
№ 00377265

61052, м. Харків, вул. Лозівська 8.
Телефони: ген.директор 712-90-07, відділ збуту 712-86-83, відділ постачання 719-49-22,
АТС 712-86-45

27.06.2025 р. № 182

Про впровадження результатів
дисертаційної роботи

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи Кокарєва Іллі Івановича
на тему:
«Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу»,
представленої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань
07 «Управління і адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Довідка видана здобувачу наукового ступеню доктора філософії з галузі знань 07 «Управління і адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» в Університеті імені Альфреда Нобеля Кокарєву І.І. про те, що висновки та практичні рекомендації автора знайшли своє відображення в аналітичній та практичній роботі ПрАТ «ХБФ».

Практичний інтерес для ПрАТ «ХБФ» представляє запропонований автором алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Він складається з шести послідовних етапів, які забезпечують систематичний підхід до порівняння, адаптації та вдосконалення бізнес-процесів. Кожен етап включає конкретні дії, інструменти та цифрові рішення, що відповідають сучасним викликам.

Виконавчий директор Бєда Г.І.

Додаток Ж.6

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Кокарєва Іллі Івановича

Відповідно до результатів дисертаційної роботи Кокарєва І.І. підприємством ТОВ «Смачний ресурс» використовується комплексна методика бенчмаркінгової оцінки конкурентоспроможності бренду, яка включає в себе визначення показників конкурентного потенціалу бренду і його реалізації, шляхом порівняння з лідерами ринку. Запропонована в дисертаційному дослідженні Кокарєва І.І. методика дозволяє підвищити ефективність управління брендами в портфелі підприємства, і таким чином забезпечити стійку конкурентну позицію підприємства на ринку продуктів харчування.

Директор ТОВ «Смачний ресурс» Д. Г. Білинський

02.06.25 р.

Додаток Ж.7

SLAV.UA®
БЮРО ІДЕЙ

Рекламна агенція «Бюро ідей «Slav.ua»
ФОП кривонос В. А. ІПН 2714609630.
Адреса: Україна, 49081, м. Дніпро, пр. Слобожанський, б. 13.
IBAN UA323003350000000026006567136
у АТ «Райффайзен Банк», МФО 300335
Св-во про державну реєстрацію серія В01 № 545258 від 19.12.2005.
Тел.: +380 98 8888780, e-mail: slav@slav.ua, сайт: slav.ua

«24» ЧЕРВНЯ 2025 року.
Вих. № 18/2406-25

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Кокарєва Іллі Івановича

В дисертаційній роботі І. І. Кокарєва запропоновано алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Алгоритм складається з шести послідовних етапів, що забезпечують систематичний підхід до порівняння, адаптації та вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Кожен етап включає конкретні дії, інструменти та цифрові рішення, що відповідають сучасним трендам цифровізації і глобалізації.

Даний алгоритм бенчмаркінгу використовується агенцією Бюро ідей «Slav.ua» (ФОП Кривонос В.А.) при розробці заходів з просування брендів на ринку та виведення на лідерські позиції.

Директор
Бюро ідей «Slav.ua» Кривонос В. А.

Підпис

М. П.

КРИВОНОС В'ЯЧЕСЛАВ АНАТОЛІЙОВИЧ

Досвід в рекламі з 2001 року

- Комплексний діджитал-маркетинг (SEO, SMM, PR, веб-аналітика)
- Веб-розробка та дизайн
- AI-оптимізація та SEO
- Управління репутацією в інтернеті (ORM)
- Таргетована та контекстна реклама
- Копірайтинг та контент-маркетинг
- Відео- та фотопродакшн (зйомка, монтаж, відео для соцмереж)
- Брендинг та графічний дизайн
- Реєстрація торгових марок (ТМ)

Додаток Ж.8

RGB IDEA GROUP
агенція сенсотворців

ФОП ЛОГУТЕНКО АНАСТАСІЯ СЕРГІЇВНА
РНОКПО 3247814385
52030, Дніпропетровська область,
Дніпровський район, смт. Обухівка,
вул. Некрасова, буд.13
IBAN UA823220010000026008320063230
в АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» МФО 322001

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Кокарєва Іллі Івановича

В дисертації Кокарєва Іллі Івановича запропоновано алгоритм конкурентного бенчмаркінгу та методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові розробки Кокарєва І.І. використовуються маркетинговим агентством RGB IDEA GROUP (ФОП Логутенко А.С.) при проведенні конкурентного аналізу як бази для формування стратегій розвитку і удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств.

Директор
RGB IDEA GROUP Логутенко А. С.

12 травня 2025 р.