

РЕЦЕНЗІЯ

**кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри міжнародного маркетингу ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»
Яременко Світлани Степанівни
на дисертацію Кокарєва Іллі Івановича на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу»,
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

1. Актуальність та обґрунтованість вибору теми дослідження

Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена тим, що у сучасних умовах глобалізації, цифровізації та загострення конкурентної боротьби проблема управління конкурентоспроможністю підприємств набуває визначального значення для забезпечення їх стійкості та довгострокового розвитку. Здатність суб'єктів господарювання ефективно функціонувати в умовах швидких технологічних змін, трансформації ринкових структур і посилення вимог споживачів стає ключовим фактором формування їх стратегічних переваг.

Для України додатковим фактором актуалізації цієї проблематики є вплив воєнного стану, зростання невизначеності зовнішнього середовища, ускладнення логістичних ланцюгів та зміна споживчих пріоритетів, що посилюють потребу в інструментах, здатних забезпечити швидке прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищити адаптивність підприємств до кризових явищ. За таких умов особливої ваги набувають сучасні методи стратегічного аналізу та управління, що дозволяють поєднувати оцінювання внутрішнього потенціалу з орієнтацією на кращі ринкові практики.

У вступі дисертації (с. 16–17) здобувач переконливо доводить, що для ефективного управління конкурентними позиціями підприємств важливим є не лише аналіз внутрішніх ресурсів, а й порівняння з найкращими практиками лідерів ринку, чому відповідає інструментарій бенчмаркінгу. Використання бенчмаркінгу створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та формування довгострокових конкурентних переваг на основі системного запозичення та адаптації успішного досвіду.

Обрана проблематика є своєчасною і з огляду на особливості конкурентного середовища ринку кондитерської продукції, який характеризується високою концентрацією (що, зокрема, підтверджується розрахунками індексу Херфіндаля–Хіршмана у дисертації) та водночас зберігає нішеві можливості для суб'єктів малого бізнесу (с. 98–100). У цьому контексті бенчмаркінг, інтегрований у систему управління конкурентоспроможністю, є доречним інструментом підвищення операційної ефективності, розвитку брендів, впровадження цифрових технологій, інноваційних підходів та ESG-орієнтованих практик.

Отже, тема дисертаційної роботи Кокарева І.І. є актуальною, має наукове й практичне значення, а її спрямованість відповідає сучасним викликам управління конкурентоспроможністю підприємств і потребам розвитку реального сектору економіки.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота виконана у відповідності до наукової тематики ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля». Результати дослідження отримано у межах НДР кафедри менеджменту за темами: «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях» (№ держреєстрації 0124U002972, 2024–2025 рр.), у рамках якої розроблено систему показників оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства; «Менеджмент та управління в умовах глобальних та соціально-економічних викликів» (№ держреєстрації 0118U000840, 2022-2023 рр.), при виконанні якої запропонована гібридна модель управління конкурентоспроможністю, яка дозволяє підприємствам створювати стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки, глобалізації та сталого розвитку. В рамках НДР кафедри міжнародного маркетингу за темою «Маркетингове управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо-, макрорівнях в сучасних умовах глобалізації» (№ держреєстрації 0114U005603, 2022–2023 рр.) автором розроблено алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств, етапи якого забезпечують систематичний підхід до порівняння, адаптації та вдосконалення бізнес-процесів.

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертації, є обґрунтованими та логічно взаємопов'язаними. Достовірність результатів забезпечується:

- системним опрацюванням теоретико-методологічної бази (у роботі використано 236 джерел), а також залученням статистичних даних міжнародних організацій, Державної служби статистики України та аналітичних матеріалів консалтингових структур;

- коректним використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема факторного аналізу, експертних методів (Делфі), опитування та анкетування, кейс-стаді та ін.;

- поєднанням якісних і кількісних підходів у дослідженні конкурентного середовища та оцінюванні конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі, включно з аналізом ринкової концентрації, визначенням ринкових часток

провідних гравців, а також бенчмаркінговим зіставленням українських виробників із глобальними лідерами рейтингу Global Top-100 Candy Industry.

Структура дисертації є логічною та відповідає поставленій меті й завданням: робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків; містить 16 рисунків, 30 таблиць і 7 додатків; загальний обсяг – 253 сторінки. Послідовність викладу забезпечує перехід від теоретичних засад (розділ 1) до аналітико-діагностичного блоку (розділ 2) та практико-орієнтованих пропозицій з удосконалення управління конкурентоспроможністю (розділ 3).

4. Новизна основних наукових положень, висновків, та одержаних результатів

Наукова новизна дисертації підтверджується комплексом результатів, які винесено на захист і які відображають розвиток теорії та методики управління конкурентоспроможністю на засадах бенчмаркінгу. До найбільш вагомих результатів належать:

- удосконалення гібридної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства, що, на відміну від традиційних підходів, інтегрує цифрові технології, ESG-практики та врахування інтересів стейкхолдерів;

- удосконалення методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств на засадах бенчмаркінгу через зіставлення інтегральних оцінок операційної ефективності та стратегічного позиціонування з еталоном;

- удосконалення підходу до оцінювання конкурентного потенціалу бренду на основі коефіцієнта брендоемності продажів (Кбп) та співвідношення потенційної й фактичної конкурентоспроможності бренду (КПК і КФК);

- подальший розвиток понятійно-категоріального апарату через уточнення дефініцій «конкурентоспроможність підприємства» та «бенчмаркінг конкурентоспроможності» з урахуванням адаптивності, інноваційності та вимог сталого розвитку;

- розвиток алгоритму бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства (шість послідовних етапів із прив'язкою до інструментів гібридної моделі та цифрових рішень);

- подальший розвиток концептуальної моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства на засадах бенчмаркінгу з інтеграцією інструментів штучного інтелекту.

5. Теоретичне та практичне значення наукових результатів дослідження

Теоретичне значення роботи полягає у розвитку наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифрової економіки

та посилення ролі сталого розвитку. Запропоновані теоретико-методичні положення поглиблюють уявлення про структуру конкурентоспроможності (потенційна та фактична складові), інструментарій її оцінки та механізми формування стійких конкурентних переваг.

Практична цінність дисертації полягає у розробленні методичного та прикладного інструментарію, який може бути використаний підприємствами для підвищення конкурентоспроможності на основі бенчмаркінгу. Практичну апробацію ключових рекомендацій здійснено у діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (довідка № 182 від 27.06.2025 р.), маркетингового агентства RGB IDEA GROUP (довідка від 12.05.2025 р.), рекламної агенції «Бюро ідей «Slav.ua» (довідка № 18/2406-25 від 24.06.2025 р.), ТОВ «Смачний ресурс» (довідка від 12.06.2025 р.).

Результати дослідження також використано в освітньому процесі ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» (довідка № 374 від 26.06.2025 р.) при викладанні дисциплін «Стратегічний менеджмент» та «Маркетинговий менеджмент».

6. Повнота викладу матеріалу в наукових публікаціях

Основні результати дисертаційного дослідження достатньо повно відображені у наукових публікаціях здобувача. За темою дисертації опубліковано 5 статей у фахових наукових виданнях України (з них 3 одноосібні та 2 у співавторстві) та 12 тез доповідей у матеріалах всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференцій. Такий обсяг апробації відповідає вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії та забезпечує належне висвітлення одержаних результатів.

7. Дотримання принципів академічної доброчесності

Дисертаційна робота Кокарева І.І. виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності: у роботі наявні посилання на використані джерела, подано повний список літератури, а здобувач задекларував самостійність виконання дослідження. Запозичення, що використовуються у роботі, оформлено відповідно до наукових стандартів.

8. Зауваження та дискусійні положення дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи роботу в цілому, доцільно висловити окремі зауваження та дискусійні положення, що не знижують загальної наукової та практичної цінності дисертації, але можуть бути враховані здобувачем у подальших дослідженнях:

1. В підрозділі 1.1 дисертації автором запропонована уточнена дефініція конкурентоспроможності підприємства (с. 35), для чого використано досить велику кількість характеристик: ресурси, компетентності, адаптивність, інновації, сталість, задоволення споживачів, що, на наш погляд, ускладнює її вимірювання та практичне застосування. Зокрема, відповідність вимогам сталого розвитку або рівень адаптивності не мають однозначних кількісних індикаторів. Тому постає питання, наскільки доцільно включати принципи сталого розвитку та інноваційність як критерії конкурентоспроможності, оскільки це більше відноситься до зовнішніх детермінантів. Також потребує спеціального дослідження співвідношення фактичної та потенційної конкурентоспроможності в умовах високої ринкової турбулентності.

2. Автором стверджується, що гібридна модель управління конкурентоспроможністю (с. 56) є універсальною. Однак, слід враховувати, що для різних типів підприємств її використання може бути обмеженим через галузеву специфіку, масштаби діяльності та рівень цифрової зрілості. Це потребує подальшої формалізації механізмів взаємодії компонентів та кількісного підтвердження синергетичного ефекту.

3. В підрозділі 2.3 (с. 132-150) наведено оцінку конкурентоспроможності кондитерських підприємств на засадах бенчмаркінгу, яка значною мірою залежить від коректності вибору глобального або галузевого еталона, тобто, некоректний вибір може спотворювати інтерпретацію відхилень. Через обмеження доступності даних, порівняння з глобальними лідерами потребує відкритих і зіставних даних, які не завжди доступні для вітчизняних підприємств. Не зовсім зрозуміло, яким чином враховуються динамічні зміни еталонів у часі. Крім того, інтегральні оцінки базуються на кількісних показниках, що не враховує якісних параметрів діяльності. Потребує подальшого обґрунтування доцільність універсального застосування інтегральних показників для різних сегментів кондитерського ринку.

4. Розвинутий в дисертації шестиступеневий алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю (с. 75-77) не повною мірою відображає ітеративний характер управлінських процесів у нестабільному середовищі, які повинні враховувати масштаб підприємства та рівень цифрової трансформації. Тож, є доцільним авторське обґрунтування можливості адаптації алгоритму до ітеративних і гнучких підходів управління та ступеня формалізації цифрових інструментів на кожному етапі.

5. В підрозділі 3.1 (с. 163-168) описано підхід до комплексної оцінки конкурентоспроможності брендів, який базується на фактичних даних. Це можливо обумовлює складність вимірювання потенційної конкурентоспроможності та викликає питання щодо співвідношення вагомості потенційної та фактичної конкурентоспроможності в управлінських рішеннях.

Наведені зауваження не зменшують наукової цінності дисертації, а мають виключно рекомендаційний характер.

9. Загальний висновок

Дисертація Кокарева Іллі Івановича на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу» є завершеною кваліфікаційною науковою працею.

Дисертаційне дослідження виконано на належному науково-теоретичному рівні, воно має прикладне значення. Отримані результати є обґрунтованими і впровадженими в практичну діяльність. Основні положення, що винесені здобувачем на захист, повною мірою оприлюднені, зміст дисертації відповідає заявленій темі.

На підставі проведеного аналізу вважаю, що представлена до захисту дисертаційна робота заслуговує позитивної оцінки, відповідає чинним вимогам «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами) до такого роду робіт, а її автор Кокарев Ілля Іванович заслуговує присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

доцент кафедри міжнародного маркетингу
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»,
кандидат економічних наук, доцент

Світлана ЯРЕМЕНКО



ЯРЕМЕНКО СВІТЛАНА СТЕПАНІВНА

Результат перевірки підпису	Підпис вірний
П.І.Б.	ЯРЕМЕНКО СВІТЛАНА СТЕПАНІВНА
РНОКПП	2784502105
Організація (установа)	ФІЗИЧНА ОСОБА
Код ЄДРПОУ	
Посада	
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для даних від Надавача)	13:15:15 01.04.2026
Сертифікат виданий	КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер	5E984D526F82F38F04000000C6A7D901962F7F06
Тип носія особистого ключа	Захищений
Алгоритм підпису	dstu4145
Тип підпису	Кваліфікований
Формат підпису	CAAdES-T
Сертифікат	Кваліфікований