

**ВІДГУК**  
**ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**  
кандидата економічних наук, доцента,  
доцента кафедри маркетингу  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету  
Кадирус Ірини Григорівни  
на дисертаційну роботу Кокарева Іллі Івановича  
**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**  
**ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ»**,  
подану на здобуття ступеня доктора філософії  
з галузі знань 07 Управління та адміністрування  
за спеціальністю 073 Менеджмент

**Актуальність обраної теми дослідження**

У сучасних умовах трансформації національної економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання ролі інноваційних чинників розвитку вітчизняні підприємства функціонують в умовах підвищеної ринкової турбулентності, зумовленої скороченням внутрішнього попиту, змінами споживчих уподобань, зростанням вартості сировини, логістичними обмеженнями та активізацією конкуренції з боку міжнародних виробників, що ускладнює забезпечення стабільних конкурентних позицій.

Кондитерська промисловість є однією з ключових галузей харчової індустрії України, що забезпечує формування доданої вартості, експортний потенціал і продовольчу безпеку держави. Особливої гостроти набуває проблема управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств у ринковому та інноваційному вимірах, оскільки традиційні інструменти цінової конкуренції поступово вичерпують свій потенціал. Сучасний ринок кондитерських виробів характеризується зміщенням попиту в бік інноваційної продукції, орієнтованої на функціональність, здорове харчування, зниження вмісту цукру, використання альтернативних інгредієнтів, екологічну упаковку та персоналізовані споживчі пропозиції. За таких умов рівень конкурентоспроможності підприємств дедалі більше визначається їх здатністю оперативно впроваджувати продуктивні, маркетингові та процесні інновації, а також гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Водночас у практиці управління вітчизняних підприємств простежується фрагментарність управлінських рішень і домінування внутрішнього аналізу без системного порівняння з лідерами галузі. У цьому контексті особливої актуальності набуває бенчмаркінг як сучасний управлінський інструмент, що дозволяє здійснювати цілеспрямоване порівняння ринкових позицій, інноваційної активності, асортиментної політики, каналів збуту та маркетингових рішень із кращими вітчизняними та міжнародними практиками.

Застосування бенчмаркінгу у системі управління конкурентоспроможністю створює можливості для виявлення стратегічних розривів у розвитку підприємств, визначення еталонних моделей інноваційної поведінки, підвищення ефективності комерціалізації інновацій і формування довгострокових

конкурентних переваг. Водночас наукові підходи до його використання потребують подальшої адаптації до специфіки ринкового попиту, зокрема врахування тренду на здорові продукти, використання альтернативних інгредієнтів, впровадження ESG рішень та зростаючих вимог до брендової диференціації.

Таким чином, поглиблення теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу з урахуванням ринкових та інноваційних чинників є актуальним науковим завданням, що має вагоме практичне значення для забезпечення сталого розвитку кондитерських підприємств, підвищення їх адаптивності та інтеграції у європейський і світовий економічний простір. Наведене свідчить про високу актуальність обраної теми дослідження та її органічний зв'язок із пріоритетними науковими напрямками державного рівня.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами**

Зміст дисертації відповідає тематичним напрямкам науково-дослідних робіт кафедри менеджменту: в рамках теми «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях» (державний реєстраційний номер 0124U002972, 2024-2025 рр.) автор розробив систему показників оцінки конкурентоспроможності, яка дозволяє комплексно оцінити позицію підприємства на ринку; в рамках теми «Менеджмент та управління в умовах глобальних та соціально-економічних викликів» (державний реєстраційний номер 0118U000840, 2022-2023 рр.) вдосконалив підхід до управління конкурентоспроможністю за рахунок запропонованої гібридної моделі управління конкурентоспроможністю, яка дозволяє підприємствам створювати стійкі конкурентні переваги. Крім того, результати дослідження використані під час виконання НДР кафедри міжнародного маркетингу за темою «Маркетингове управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо-, макрорівнях в сучасних умовах глобалізації» (державний реєстраційний номер 0114U005603, 2022-2023 рр.), де автором розроблено алгоритм бенчмаркінгу з шести послідовних етапів, інтегрований в систему управління конкурентоспроможністю підприємств. Отже, дисертація органічно інтегрована в дослідницьку діяльність Університету імені Альфреда Нобеля.

### **Ступінь обґрунтованості наукових результатів та висновків**

Дисертаційна робота Кокарева І.І. присвячена актуальній науково-прикладній проблемі – управлінню конкурентоспроможністю підприємств на основі бенчмаркінгу, що набуває особливої важливості в умовах посиленої нестабільності зовнішнього середовища, сучасних економічних, соціальних та геополітичних викликів. У цьому контексті розробка та імплементація заходів щодо підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств з врахуванням вимог диджиталізації, інноваційності та ESG підходів постає об'єктивною необхідністю для довгострокової стабільності та динамічного розвитку.

Метою дослідження 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.

Об'єктом дослідження виступає процес управління конкурентоспроможністю підприємств. Предметом дослідження є методичні та організаційно-економічні засади використання бенчмаркінгу як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємств.

Теоретичну основу дисертації становлять праці українських і зарубіжних дослідників у сфері управління конкурентоспроможністю, бенчмаркінгу, стратегічного управління, що забезпечило формування науково виваженого концептуального підходу до виконання мети і завдань дослідження. Інформаційна база охоплює нормативно-правові акти, статистичні дані, офіційну звітність підприємств, результати власних досліджень, що підвищує достовірність і практичну спрямованість отриманих висновків. Комплекс застосованих загальнонаукових і спеціальних методів забезпечив глибину та обґрунтованість дослідження.

Структура дисертації є логічною та послідовною, відповідає меті й завданням дослідження, а виклад матеріалу вирізняється системністю та узгодженістю. Апробація результатів на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а також наукові публікації автора засвідчують наукову обґрунтованість та достовірність отриманих висновків.

### **Основні положення, висновки і пропозиції дисертації, її наукова новизна**

Дисертація складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Анотація дисертаційної роботи є інформативною та достатньо повною, містить опис, який дозволяє зрозуміти сутність проведеного дослідження, його мету, наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, а також відображає ступінь їх апробації та оприлюднення.

У вступі дисертації переконливо обґрунтовано актуальність обраної теми, чітко сформульовано мету та завдання дослідження, визначено об'єкт і предмет, охарактеризовано використані методи дослідження. У вступі також відображено наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів, наведено зв'язок теми з науковими програмами, окреслено структуру роботи та представлено перелік публікацій автора за темою дисертації.

Розділи дисертаційної роботи побудовані логічно та послідовно, їхній зміст і обсяг відповідають науковій проблематиці дослідження. Кожен розділ спрямований на розв'язання окремого наукового завдання, що в сукупності забезпечує досягнення поставленої мети й дало змогу сформулювати обґрунтовані висновки, які характеризуються науковою новизною та практичною значущістю.

У першому розділі дисертаційної роботи (с. 26–80) здійснено комплексне

теоретико-методологічне обґрунтування сутності конкурентоспроможності підприємства та управління нею в умовах динамічного конкурентного середовища. Автором сформульовано власне визначення конкурентоспроможності підприємства як його здатності до швидкої адаптації та розвитку напрямів діяльності за визначеними стратегічними векторами, а саме: ресурси та компетентності; адаптивність; формування стійких конкурентних переваг; рівень задоволення потреб споживачів; відповідність принципам сталого розвитку. При цьому конкурентоспроможність трактується як інтегративна характеристика, що ґрунтується на використанні ключових параметрів діяльності конкурентів у відповідній сфері функціонування, а також інноваційних переваг підприємства з метою забезпечення як фактичної, так і потенційної конкурентоспроможності. У такій інтерпретації вона постає основою стабільної ринкової позиції та довгострокової економічної ефективності.

У структурному аспекті конкурентоспроможність підприємства представлено як взаємодію двох складових – потенційної та фактичної конкурентоспроможності. Потенційна конкурентоспроможність відображає сукупність внутрішніх можливостей підприємства, включаючи ресурсну забезпеченість, компетентності персоналу, інноваційний потенціал і стратегічні резерви розвитку. Фактична конкурентоспроможність, своєю чергою, характеризує рівень реалізації наявного потенціалу в конкретних ринкових умовах та виявляється у створенні й утриманні конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє розглядати систему управління конкурентоспроможністю як процес трансформації потенційних можливостей у реальні ринкові результати.

У межах теоретичного аналізу досліджено еволюцію наукових підходів до трактування управління конкурентоспроможністю та особливості його імплементації у діяльність підприємств. Запропоновано авторське визначення управління конкурентоспроможністю як стратегічного системного процесу, що інтегрує аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, формування конкурентних стратегій, впровадження цифрових технологій, інновацій та принципів ESG з метою створення стійких конкурентних переваг, забезпечення клієнтоорієнтованості та досягнення довгострокового ринкового лідерства з урахуванням інтересів стейкхолдерів.

На цій основі розроблено гібридну модель управління конкурентоспроможністю (ГМК), яка структурована у вигляді центрального ядра та шести взаємопов'язаних компонентів: економічного, ресурсного, системного, клієнтоорієнтованого, інноваційного та компоненту сталого розвитку. Взаємодія зазначених елементів відбувається через використання цифрових технологій, інструментів ESG та механізмів стейкхолдер-менеджменту. Запропонована модель забезпечує комплексність управлінських рішень та їх узгодженість із сучасними тенденціями цифровізації та сталого розвитку.

Подальшого розвитку набуло поняття «бенчмаркінг конкурентоспроможності», яке визначено як систематичний процес порівняння ключових показників, бізнес-процесів, стратегій і практик підприємства з найкращими прикладами галузевих лідерів або конкурентів з метою адаптації та впровадження ефективних рішень. На основі ГМК сформовано алгоритм

бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю, що охоплює шість послідовних етапів – від визначення об'єкта та цілей порівняння до впровадження змін і моніторингу результатів, із застосуванням сучасних цифрових рішень та інструментів аналітики.

У другому розділі дисертації (с. 84–150) здійснено ґрунтовний аналіз конкурентного середовища ринку кондитерської продукції України. Визначено ключові глобальні тенденції, що формують нову конфігурацію конкурентних відносин у галузі: зростання попиту на здорові та функціональні продукти, використання органічних інгредієнтів і екологічної упаковки, преміалізація продукції, активізація інновацій смаку, посилення вимог щодо сталого розвитку та етичності виробництва. Окрему увагу приділено впливу повномасштабної війни на функціонування галузі, що проявився у скороченні внутрішнього попиту, порушенні логістичних ланцюгів, зниженні виробничих обсягів і трансформації каналів збуту.

Проаналізовано структуру ринку та позиції основних гравців, визначено рівень його концентрації за допомогою індексу Херфіндала–Хіршмана. Отримані результати засвідчили високий рівень концентрації та домінування провідних виробників, водночас збереження можливостей для входження малих підприємств у спеціалізованих нішах.

Проведено бенчмаркінгове порівняння провідних світових компаній, що входять до рейтингу Global Top-100 Candy Industry, зокрема Mondelez International, Mars, Ferrero Group, Nestlé SA та інших. Аналіз таких показників, як чисті продажі, продуктивність праці та частка ринку в динаміці, дозволив ідентифікувати стратегічні розриви та визначити напрями вдосконалення для національних виробників. Розраховані інтегральні коефіцієнти конкурентоспроможності засвідчили суттєве відставання українських компаній від глобальних лідерів, що зумовлює необхідність активізації інноваційної діяльності та підвищення операційної ефективності.

З метою оцінки рівня впровадження бенчмаркінгу в практику управління проведено опитування менеджерів дев'яти регіональних середніх кондитерських підприємств. Результати засвідчили недостатню інтеграцію бенчмаркінгових інструментів у системи стратегічного управління та наявність бар'єрів, пов'язаних з обмеженістю ресурсів, інформаційною закритістю та недостатнім рівнем цифрової зрілості.

Запропоновано бенчмаркінгову модель оцінки конкурентоспроможності підприємства, що включає сім логічно послідовних кроків – від формування цілей та визначення КРІ до розроблення плану вдосконалення та контролю результатів. Кількісна оцінка здійснюється шляхом зіставлення стратегічного позиціонування та операційної ефективності з еталонними значеннями. Виявлено значний розрив між показниками українських підприємств і глобальних лідерів, що підтверджує необхідність системних трансформацій.

У третьому розділі дисертації (с. 152–201) обґрунтовано роль бренду як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності. Запропоновано використання коефіцієнта брендоемності продажів (Кбп) як локального індикатора впливу бренду на обсяг реалізації. Розроблено підхід до визначення

ступеня реалізації конкурентного потенціалу бренду через співвідношення коефіцієнтів фактичної та потенційної конкурентоспроможності, що дозволяє кількісно оцінити невикористані можливості розвитку.

Надано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності шляхом впровадження інноваційних маркетингових стратегій, використання цифрових платформ управління (ERP, CRM, HR-систем), інтеграції ESG-політик та сучасних аналітичних інструментів. Сформовано портфель альтернативних стратегій залежно від частки ринку та рівня конкурентоспроможності, з виділенням стратегій диференціації, інтернаціоналізації та лідерства за витратами.

Завершальним елементом є концептуальна модель стратегічного управління конкурентоспроможністю на засадах бенчмаркінгу з інтеграцією штучного інтелекту, яка передбачає поетапний цикл аналізу, планування, впровадження та моніторингу з використанням AI-рішень для підвищення адаптивності та стійкості підприємства в умовах цифровізації та глобальної конкуренції.

У висновках дисертації викладено основні результати дослідження, сформульовано рекомендації для їх практичного впровадження.

Таким чином, поставлені у дисертації завдання повністю вирішені, а наукові положення, висновки та пропозиції дисертації чітко сформульовані, апробовані і виносяться на захист уперше, що свідчить про їх наукову новизну.

### **Достовірність і практична значущість результатів дослідження**

Достовірність результатів дисертаційного дослідження Кокарева І.І. підтверджується їх теоретичною обґрунтованістю, системністю аналізу, широкою джерельною базою, використанням вітчизняного й міжнародного досвіду, а також практичним впровадженням запропонованих підходів у діяльність підприємств з управління конкурентоспроможністю. Висновки та рекомендації дисертації знайшли відображення у наукових публікаціях автора та були апробовані під час участі в наукових конференціях, що свідчить про їхню наукову виваженість і практичну цінність.

Значущість результатів дослідження також підтверджується довідками про впровадження результатів у практику діяльності відповідних підприємств. Конкретні пропозиції автора можуть бути успішно застосовані при розробленні стратегії управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств.

Таким чином, дисертаційна робота Кокарева І. І. має практичну значущість для удосконалення управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств на засадах бенчмаркінгу.

### **Повнота викладення основних результатів дисертації в опублікованих наукових працях**

Основні положення, висновки та результати дисертаційного дослідження Кокарева І. І. на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу» викладено у 17 наукових працях, 5 з яких опубліковано у фахових виданнях України, що входять до Переліку наукових фахових видань

України. Крім того, результати дослідження були представлені у 12 тезах доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Опубліковані праці відображають ключові наукові положення дисертації, зокрема новизну підходів до оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств. Зміст і спрямованість публікацій повністю відповідають тематиці дисертації, її меті та завданням. Це свідчить про належну апробацію наукових результатів і підтверджує їх практичну значущість.

Кількість, обсяг і зміст опублікованих наукових праць відповідають вимогам, встановленим пунктом 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами), що свідчить про дотримання здобувачем установлених академічних стандартів.

Таким чином, можна дійти висновку, що результати дисертаційного дослідження пройшли належну апробацію, а сформульовані наукові положення знайшли повне відображення в опублікованих працях здобувача.

### **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертація Кокарева Іллі Івановича написана на актуальну тему, спрямована на вирішення важливого наукового завдання та виконана на високому теоретико-методичному рівні. У роботі чітко визначено об'єкт, предмет, мету, завдання, а результати представлені у формі конкретних наукових положень і пропозицій щодо практичного впровадження. Усі джерела, на які посилається автор, належним чином оформлені. Авторські розробки чітко виділені, а запозичення з інших робіт належно задокументовані. Тема, зміст, логіка викладу та рівень наукової новизни дисертації повністю відповідають спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування. Обсяг, структура та оформлення дисертаційної роботи відповідають вимогам МОН України до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії.

### **Відповідність академічній доброчесності**

Виявлених фактів порушення академічної доброчесності в дисертації Кокарева Іллі Івановича на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу» немає. Робота є результатом його власних досліджень, а використання напрацювань інших авторів відзначено посиланням на відповідне джерело.

### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

Позитивно оцінюючи результати дисертаційного дослідження, відзначаючи його актуальність, наукову новизну та практичну значущість, доцільно окреслити низку зауважень і пропозицій, що мають дискусійний характер та спрямовані на подальший розвиток заявленої наукової проблематики:

1. Одним з напрямів дослідження у першому розділі дисертаційної роботи є визначення терміну «бенчмаркінг», для чого використано підходи таких науковців, як: М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, В. Демінг, Джей Барні,

Д. Елкінгтон, Р. Кемп (с. 61-65). Однак, в процесі критичного аналізу їхніх підходів автор переважно констатує позиції вчених, не завжди виявляючи суперечності між ними, а також еволюцію трактувань. Тож, посилення обґрунтованості висновків інших авторів та кореляція використаних джерел з власною позицією довели б значущість і результативність авторського дослідження зазначеної категорії.

2. Модель бенчмаркінгової оцінки конкурентоспроможності передбачає в своїй структурі послідовні етапи: визначення КРІ, вибір партнерів, розрахунок інтегрального індексу, Gap Analysis (с. 132), а також наявність формалізованих коефіцієнтів операційної ефективності й стратегічного позиціонування із використанням ваг (с. 134). З таким авторським підходом слід погодитися, однак для підвищення доказовості результатів було б доцільним конкретизувати критерії вибору бенчмарк-партнерів залежно від типу бенчмаркінгу.

3. Слід виділити удосконалений автором методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентоспроможності, використовуючи для цього два джерела переваг – операційна ефективність і стратегічне позиціонування (с. 133-134). Проте бажано обґрунтувати процедури нормування показників і вагових коефіцієнтів або навести сценарний аналіз їх варіативності, що дозволило б підвищити практичну значущість результатів дослідження для кондитерської галузі.

4. Безперечно має сенс і обґрунтовану потребу запропонована автором концептуальна модель стратегічного управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства на засадах бенчмаркінгу з інтеграцією штучного інтелекту (с. 198-200).

Однак, не зовсім зрозумілими є підходи до конкретизації вимог до даних, програмних рішень та кібербезпеки, а також відсутність прикладів пілотного впровадження, що потребує авторського уточнення та за рахунок цього забезпечення результативності використання моделі суб'єктами кондитерської галузі.

5. У висновках дисертаційного дослідження (с. 203-208) узагальнено основні результати роботи та підтверджено досягнення поставленої мети. Поряд з цим, доцільним було б акцентувати увагу на потенційних обмеженнях застосування запропонованого підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу. Зокрема, слід було б виокремити можливі методичні обмеження (доступність та порівнюваність інформації, варіативність вибору еталонів, чутливість інтегральних оцінок до набору показників), організаційні передумови впровадження (ресурсне забезпечення, цифрова зрілість, кадрові компетентності), а також галузеву специфіку, що може впливати на відтворюваність результатів. Таке уточнення підкреслило б наукову виваженість авторських узагальнень і коректність практичних рекомендацій.

Висловлені зауваження не знижують позитивної оцінки теоретичного рівня та практичного значення результатів поданої на захист дисертаційної роботи, а можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових пошуків автора та поглиблення розроблення проблематики управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу.

### Загальна оцінка дисертаційної роботи

Дисертаційне дослідження Кокарева Іллі Івановича «Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу» є самостійною завершеною науковою працею, що вирізняється високим рівнем теоретичного опрацювання та практичною орієнтованістю.

Результати дослідження містять наукову новизну та мають достатню апробацію. Наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, які містяться в роботі, одержано автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалу.

Актуальність теми дисертаційної роботи Кокарева Іллі Івановича «Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу», наукова новизна сформульованих та обґрунтованих в ній положень, висновків та рекомендацій, їх достовірність, наукова і практична значущість відповідають вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 із внесеними змінами, а її автор – Кокарев Ілля Іванович заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент:

доцент кафедри маркетингу Дніпровського  
державного аграрно-економічного університету,  
кандидат економічних наук, доцент

Ірина КАДИРУС

Підпис *Ірина Кадирус*  
Завіряється. Начальник ВК ДДАЕУ  
«23» 03 2026р. *Ірина Кадирус*



# КАДИРУС ІРИНА ГРИГОРІВНА

Результат перевірки підпису

Підпис вірний

П.І.Б.

КАДИРУС ІРИНА ГРИГОРІВНА

РНОКПП

2857304585

Організація (установа)

ФІЗИЧНА ОСОБА

Код ЄДРПОУ

Посада

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для даних від Надавача)

15:39:46 23.03.2026

Сертифікат виданий

КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер

5E984D526F82F38F040000002689150243005D07

Тип носія особистого ключа

Захищений

Алгоритм підпису

dstu4145

Тип підпису

Кваліфікований

Формат підпису

CAAdES-T

Сертифікат

Кваліфікований