

Разовій спеціалізованій вченій раді  
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»  
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська  
Набережна, 18

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента Хамініч Світлани Юріївни на дисертаційну роботу  
Кокарева Іллі Івановича  
на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах  
бенчмаркінгу», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 Менеджмент**

### **Актуальність теми дисертаційної роботи**

У сучасних умовах поглиблення глобалізаційних процесів, цифрової трансформації економіки та структурних зрушень у системі споживчого попиту питання управління конкурентоспроможністю підприємств набуває особливої наукової та практичної значущості. Це зумовлено зростанням інтенсивності конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, скороченням життєвого циклу продукції, підвищенням ролі нематеріальних активів та необхідністю постійного оновлення бізнес-моделей. За таких умов конкурентоспроможність підприємства трансформується у динамічну категорію, що потребує цілеспрямованого, системного та інноваційно орієнтованого управління.

Особливе місце у структурі національної економіки України займає кондитерська промисловість, яка характеризується значною питомою вагою у харчовій індустрії, розвиненою виробничою базою, високим рівнем брендової диференціації та експортною орієнтацією. Водночас підприємства галузі функціонують в умовах посилення ринкової нестабільності, що проявляється у коливаннях попиту, зростанні собівартості продукції, зміні логістичних маршрутів та трансформації споживчих пріоритетів. Зазначені фактори загострюють проблему управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств з метою забезпечення цільового рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Разом з тим, аналіз практики управління вітчизняних кондитерських підприємств свідчить про наявність системних проблем, зокрема фрагментарності управлінських рішень, обмеженого використання аналітичних інструментів та недостатньої орієнтації на кращий міжнародний досвід. У цьому контексті особливої актуальності набуває бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю, що забезпечує систематичне порівняння результатів діяльності, ідентифікацію джерел конкурентних переваг та імплементацію кращих практик у бізнес-моделі підприємств.

Водночас існуючі наукові підходи до використання бенчмаркінгу залишаються недостатньо адаптованими до галузевої специфіки та потреб інтеграції ринкових і інноваційних індикаторів у єдину систему оцінювання. З огляду на європейську інтеграцію та необхідність гармонізації управлінських практик, поглиблення теоретико-методичних засад управління

конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу є актуальним науковим завданням.

Таким чином, важливість і актуальність дослідження, що рецензується, не викликає сумніву, а його результати мають вагомe значення для розвитку теорії менеджменту та підвищення ефективності функціонування підприємств кондитерської галузі.

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

Важливість та актуальність теми дослідження підтверджується її зв'язком з науково-дослідною роботою кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля за комплексними науковими темами: «Менеджмент та управління в умовах глобальних та соціально-економічних викликів» (номер державної реєстрації 0118U000840, 2022-2023 рр.), в межах якої автор запропонував і обґрунтував гібридну модель управління конкурентоспроможністю, та «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях» (номер державної реєстрації 0124U002972, 2024-2025 рр.), в межах якої розроблено систему показників оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства, з використанням інтегрального підходу. Тематика дисертаційної роботи також кореспондується з НДР кафедри міжнародного маркетингу за темою «Маркетингове управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо-, макрорівнях в сучасних умовах глобалізації» (номер державної реєстрації, 0114U005603, 2022-2023 рр.), в межах якої автором розроблено алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств, який включає конкретні дії, інструменти та цифрові рішення, що забезпечують систематичний підхід до порівняння, адаптації та вдосконалення бізнес-процесів.

### **Ступінь обґрунтованості наукових результатів, висновків дослідження**

Дисертаційна робота Кокареєва І.І. присвячена актуальній науково-прикладній проблемі – управлінню конкурентоспроможністю підприємств, що є надзвичайно важливою в умовах динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. 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. Сформульовані науково-теоретичні та прикладні завдання реалізовані послідовно й логічно.

Об'єктом дослідження виступає процес управління конкурентоспроможністю підприємств, а предметом – методичні та організаційно-економічні засади використання бенчмаркінгу як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємств. Наукова новизна дослідження підтверджується запропонованим авторським підходом до

управління конкурентоспроможністю, що враховує специфіку цифрової економіки та глобальні виклики.

У роботі представлено ґрунтовний аналіз наукових джерел (236 найменувань), що свідчить про високу ступінь обізнаності здобувача в науковому дискурсі. Інформаційна база є репрезентативною, охоплює нормативно-правові акти, офіційну статистику, дані підприємств та результати власних досліджень. Використано широкий спектр методів: від загальнонаукових до спеціалізованих (аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, факторного аналізу, Делфі, опитування та анкетування, кейс-стаді тощо), що забезпечило наукову глибину та аргументованість висновків.

Структура дисертації логічна та послідовна, а її зміст системно викладений. Результати дослідження апробовано на науково-практичних конференціях та оприлюднено в публікаціях автора, що засвідчує публічність і наукову достовірність отриманих висновків.

### **Практичне значення одержаних результатів**

Практична значущість дисертаційного дослідження полягає в розробленні методичного і практичного інструментарію та формуванні рекомендацій, які можуть бути використані кондитерськими підприємствами для підвищення конкурентоспроможності. Це дозволяє посилити стратегічний потенціал суб'єктів господарювання та стимулювати розвиток галузі загалом.

Запропоновані науково-методичні підходи та практичні інструменти пройшли апробацію і були впроваджені в діяльність 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.).

### **Структура дисертаційної роботи**

У першому розділі дисертаційної роботи, «Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю на засадах бенчмаркінгу» (с. 26–80), розглянуто теоретичні засади трактування конкурентоспроможності в контексті сучасної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства. Узагальнено методичні підходи до імплементації системи управління конкурентоспроможністю в діяльність підприємств. Розвинуто понятійно-категоріальний апарат бенчмаркінгу як сучасного інструменту управління конкурентоспроможності підприємств

Другий розділ «Дослідження конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості з використанням інструментарію бенчмаркінгу» (с. 84–150), присвячено аналізу стану та тенденцій розвитку конкурентного середовища ринку кондитерської продукції. Досліджено потенціал використання інструментарію бенчмаркінгу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств – виробників кондитерської продукції. Розроблено і проаналізовано

модель оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників кондитерської продукції на базі бенчмаркінгу.

У третьому розділі «Удосконалення управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств на засадах бенчмаркінгу» (с. 152–201), представлена бенчмаркінгова оцінка реалізації конкурентного потенціалу кондитерського бренду. Обґрунтована імплементація сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю в діяльність підприємства. Вдосконалено формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників кондитерської продукції на засадах бенчмаркінгу.

### **Достовірність та наукова новизна результатів дослідження, повнота їх викладу в опублікованих працях**

Отримані результати дослідження, зумовлені реалізацією поставлених у роботі завдань, засвідчують наукову новизну, практичну цінність та наявність предмета наукової дискусії й захисту. У сукупності вони спрямовані на вирішення важливого науково-прикладного завдання – обґрунтування теоретико-методичних і практичних основ розробки та використання інструментів і методів вдосконалення управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств на засадах бенчмаркінгу.

У межах дослідження удосконалено понятійний апарат, зокрема уточнено зміст категорій «конкурентоспроможність підприємства», «управління конкурентоспроможністю», «бенчмаркінг конкурентоспроможності». Це дало змогу поглибити наукове розуміння стратегічного управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств.

Розвинуто поняття «конкурентоспроможність підприємства», яке розглядається через використання ключових характеристик конкурентів у відповідній сфері функціонування й інноваційних переваг для забезпечення фактичної і потенційної конкурентоспроможності. Удосконалено гібридну модель управління конкурентоспроможністю, яка являє собою описово-макетний об'єкт, що складається з центрального ядра і шести компонентів, які синергічно взаємодіють через цифрові технології, ESG-практики та стейкхолдерів. Уточнено 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 та сталого розвитку. Адаптовано алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств, який складається з шести послідовних етапів, що відповідають сучасним вимогам до сталого розвитку. Удосконалено методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств на засадах бенчмаркінгу, який ґрунтується на зіставленні інтегральних оцінок двох джерел конкурентних переваг – операційної ефективності та стратегічного позиціонування досліджуваного підприємства з еталоном. Удосконалено науково-методичний підхід до комплексної оцінки

конкурентоспроможності брендів кондитерських підприємств, в якому виділено оцінювання ступеня реалізації конкурентного потенціалу бренду з використанням бенчмаркінгу шляхом зіставлення двох взаємопов'язаних коефіцієнтів: коефіцієнта потенційної конкурентоспроможності бренду та коефіцієнта фактичної конкурентоспроможності бренду. Подальшого розвитку набула концептуальна модель стратегічного управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства на засадах бенчмаркінгу з інтеграцією штучного інтелекту в усі ключові етапи бенчмаркінгового циклу, що забезпечує автоматизований безперервний моніторинг конкурентних позицій.

Отримані результати формують наукове підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на основі використання інструментів бенчмаркінгу.

Основні положення дисертації відображено у 17 наукових публікаціях, з яких 5 опубліковано у фахових виданнях України, що входять до переліку МОН України. Результати дослідження також були представлені на 12 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, що підтверджує їх актуальність і наукове обговорення у професійному середовищі.

#### **Дотримання принципів академічної доброчесності**

Щодо дотримання академічної доброчесності, у дисертаційній роботі відсутні випадки некоректного запозичення: усі використані джерела оформлено відповідно до вимог академічного цитування, а проведене дослідження повністю відповідає принципам наукової етики та академічної доброчесності.

#### **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертація Кокарева І.І. відповідає спеціальності 073 Менеджмент. Її структура охоплює вступ, три змістові розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи становить 253 сторінки, з яких 208 – основний текст. Робота містить 30 таблиць, 16 рисунків і 7 додатків, що сприяє ілюстративному розкриттю матеріалу. Дисертація витримана у науковому стилі, логічно структурована та відповідає всім вимогам щодо оформлення, обсягу та наукового рівня.

#### **Зауваження та дискусійні положення дисертації**

Разом із тим, поряд із загальною позитивною оцінкою результатів дослідження, дисертаційна робота містить окремі дискусійні положення, які потребують уточнення та можуть слугувати підґрунтям для подальшого розвитку наукових напрацювань автора:

1. В процесі теоретичного обґрунтування гібридної моделі управління конкурентоспроможністю наведено набір інструментів оцінки зовнішнього середовища (SWOT, PEST/PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера) (с. 55–59). Разом з тим, було б доцільним узгодити логіку вибору та послідовність застосування цих інструментів у межах єдиного контуру управління з виділенням

управлінських рішень, які приймаються на визначеному етапі певними інструментами. Це б дозволило зрозуміти авторську логіку побудови та реалізації гібридної моделі управління конкурентоспроможністю.

2. Для оцінки концентрації ринку автором проведено аналіз конкурентного стану кондитерського ринку із застосуванням індексу Херфіндаля–Хіршмана та відповідними розрахунками (с. 98-99), з чим слід погодитися. Проте, враховуючи, що агрегування може впливати на інтерпретацію рівня конкуренції та висновки щодо конкурентного тиску на підприємства вважаємо, що потрібно було б окреслити межі ринку, зокрема товарні сегменти / категорії, імпорт / експорт, наявність регіональних ніш, що дозволило б об'єктивно визначити ступінь концентрації на досліджуваному ринку.

3. Для обґрунтування рівня обізнаності та практичного застосування інструментів бенчмаркінгу в роботі автором використано опитування менеджерів дев'яти регіональних середніх кондитерських підприємств (с. 120-126), що можна вважати підґрунтям для виявлення бар'єрів упровадження бенчмаркінгу. Однак, слід звернути увагу на те, що розширення вибірки за регіонами та масштабом бізнесу могло б підвищити репрезентативність висновків щодо характеристики всієї досліджуваної сукупності.

4. Запропонований коефіцієнт брендоемності продажів (с. 161-162) є індикатором, що дозволяє оцінити вплив бренду на обсяг продажів. На наш погляд, потребує авторського обґрунтування методологія оцінювання вартості бренду, оскільки за різними підходами вона може суттєво відрізнятися залежно від джерела й методами бренд-оцінки. Для підтвердження авторських висновків було б доречним виділити й описати підхід до визначення вартості бренду українських виробників.

5. В роботі наведено очікувані ефекти від упровадження запропонованої гібридної моделі управління конкурентоспроможністю в частині скорочення часу на стратегічні рішення на 25–30% (с. 203-204). Для підвищення практичної значущості досліджень варто було б розрахувати кількісну оцінку такого ефекту та розширити її економічне обґрунтування.

Зазначені зауваження мають переважно рекомендаційний характер і не знижують загальний рівень теоретико-методичного обґрунтування дисертації. Вони не впливають на позитивну оцінку дослідження, яке має важливе значення для розвитку наукових підходів до управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств.

### **Загальна оцінка дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота Кокарева Іллі Івановича «Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу» є цілісним, структурованим та логічно вибудованим науковим дослідженням, у межах якого отримані результати відзначаються належним рівнем теоретичної обґрунтованості, достовірності та практичної значущості. Виклад матеріалу є послідовним і аргументованим, а сформульовані завдання повною мірою корелюють із загальною метою, об'єктом та предметом дослідження. У процесі

виконання дисертації автором розв'язано всі поставлені наукові завдання, що свідчить про високий рівень опрацювання теоретико-методичних і прикладних аспектів обраної проблематики.

Дисертація містить нові наукові результати, які включають обґрунтування теоретичних засад та методичних підходів до управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств, а також практичні рекомендації щодо її підвищення. За рівнем інноваційності, глибиною теоретичних узагальнень, обґрунтованістю висновків та достовірністю отриманих результатів, робота відповідає вимогам до такого рівня досліджень.

Зміст дисертації відповідає чинним стандартам Міністерства освіти і науки України та положенням «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). Публікації за матеріалами дисертації підтверджують належний рівень кваліфікації автора, здатність до проведення ґрунтовних наукових узагальнень, критичних оцінок, формулювання обґрунтованих висновків і отримання нових наукових результатів.

Враховуючи наведені вище аргументи, Кокарев Ілля Іванович заслуговує присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

**Офіційний опонент:**

**професор кафедри  
соціально-економічних дисциплін  
ННІ права та інноваційної освіти  
Дніпровського державного  
університету внутрішніх справ,  
доктор економічних наук, професор**



**Світлана ХАМІНІЧ**

*Підпис С.Ю. Хамініч засвідчую:*

**Проректор  
Дніпровського державного  
університету внутрішніх справ,  
доктор юридичних наук, професор,  
Заслужений діяч науки і техніки України**



**Олександр ЮНІН**

# ХАМІНІЧ СВІТЛАНА ЮРІЇВНА

Результат перевірки підпису

Підпис вірний

П.І.Б.

ХАМІНІЧ СВІТЛАНА ЮРІЇВНА

РНОКПП

2275201724

Організація (установа)

ФІЗИЧНА ОСОБА

Код ЄДРПОУ

Посада

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

19:32:07 25.03.2026

Сертифікат виданий

КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер

5E984D526F82F38F0400000033CE1602836C6207

Тип носія особистого ключа

Захищений

Алгоритм підпису

dstu4145

Тип підпису

Кваліфікований

Формат підпису

CAAdES-T

Сертифікат

Кваліфікований