

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-57>

УДК 339.137.2:005.342:664.15

# БЕНЧМАРКІНГОВИЙ МЕТОД ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНДИТЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

## BENCHMARKING METHOD FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF CONFECTIONERY ENTERPRISES

Кокарєв Ілля Іванович  
аспірант,  
Університет імені Альфреда Нобеля  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3398-3246>

Kokariiev Illia  
Alfred Nobel University

У статті здійснено комплексне дослідження методики бенчмаркінгу як ефективного інструменту оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств. Обґрунтовано доцільність використання бенчмаркінгу в сучасних умовах посилення конкуренції на внутрішньому та світовому ринках, а також зростання вимог споживачів до якості та асортименту солодощів. На основі опрацювання наукової літератури та практичного досвіду було розроблено систему показників конкурентоспроможності кондитерського підприємства, що охоплює операційну та стратегічну складові. Інтегральний підхід на основі індексу конкурентоспроможності дозволяє швидко оцінити загальну позицію підприємства на ринку. На прикладі конкретних кондитерських підприємств проведено порівняння зі світовим лідером галузі з метою виявлення позитивних практик та зон відставання. За результатами дослідження сформовано практичні рекомендації для керівників і фахівців кондитерських компаній, спрямовані на підвищення конкурентних позицій на ринку. Зроблено висновок, що бенчмаркінг як безперервний процес порівняння та переймання кращих практик дає змогу оперативно реагувати на динамічні зміни ринку, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

**Ключові слова:** бенчмаркінговий метод, операційна ефективність, стратегічне позиціонування, конкурентоспроможність підприємства, типи бенчмаркінгу.

The article presents a comprehensive study of the benchmarking methodology as an effective tool for assessing the competitiveness of confectionery enterprises. The feasibility of using benchmarking in modern conditions of increased competition in the domestic and global markets, as well as the growth of consumer demands for the quality and assortment of sweets, is substantiated. The essence of the benchmarking method is revealed. Based on the study of scientific literature and practical experience, a system of indicators of the competitiveness of a confectionery enterprise was developed, covering the operational and strategic components. An integrated approach based on the competitiveness index allows you to quickly assess the overall position of the enterprise in the market. In this way, benchmarking becomes an important tool in the strategic management of confectionery companies that strive to remain flexible and innovative in conditions of fierce competition and changing purchasing behavior. Using the example of specific confectionery enterprises, a comparison with the world leader in the industry was made in order to identify positive practices and areas of lagging behind. The results of the study have generated practical recommendations for managers and specialists of confectionery companies aimed at increasing their competitive positions in the market. In particular, the directions for improving production and operational activities (implementation of modern technologies and quality standards), strengthening marketing communications and expanding the range of products taking into account global trends in the consumption of sweets have been outlined. It has been concluded that benchmarking as a continuous process of comparison and adoption of best practices allows for a prompt response to dynamic market changes, ensuring the long-term competitiveness of the enterprise. The conclusions obtained can be used in the practical activities of managers and specialists of confectionery companies in order to increase competitiveness in the domestic and foreign markets.

**Keywords:** benchmarking method, operational efficiency, strategic positioning, competitiveness of the enterprise, types of benchmarking.

**Постановка проблеми.** Сучасна кондитерська галузь є одним із динамічно зростаючих секторів харчової промисловості, що зумовлює зростання конкуренції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Зміна уподобань споживачів, зростання вимог до якості та безпеки продукції, а також активна глобалізація торгівлі стимулюють підприємства безупинно вдосконалюватися. У таких умовах ключовою стає здатність кондитерських компаній забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності, вчасно реагувати на світові тенденції та формувати унікальні ціннісні пропозиції для споживачів. Оцінювання конкурентоспроможності має на меті виявити сильні та слабкі сторони кожного підприємства, визначити вектори подальшого розвитку й підвищення ефективності бізнес-процесів. Одним із найпоширеніших та найефективніших інструментів аналізу виступає бенчмаркінг, який дає змогу порівняти діяльність досліджуваних підприємств із найкращими ринковими практиками чи з провідними конкурентами. Використання бенчмаркінгового методу в оцінюванні конкурентоспроможності дозволяє не лише кількісно проаналізувати становище компанії на ринку, але й виявити конкретні напрями вдосконалення в області фінансів, виробництва, маркетингу, логістики та інновацій.

З огляду на важливість кондитерської галузі для продовольчої безпеки й розвитку національних економік, дослідження, спрямовані на підвищення конкурентного потенціалу кондитерських підприємств, є актуальними як у науковому, так і в прикладному аспектах.

**Аналіз останніх досліджень і досліджень.** Проблема теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо оцінки конкурентоспроможності підприємств набуває все більшої актуальності. Це питання привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Провідними зарубіжними дослідниками цієї проблеми є М. Портер [1; 2; 3], А. Томпсон [4], А. Стрікланд [4], Ф. Котлер [7]. В Україні проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств розглядали у своїх працях Т. Васильців [5], Г. Азаренков [6], М. Долішній [8], О. Мойсеєв [9], Г. Коломієць [10], А. Гойко [11], О. Кравець [12], О. Карась [13] та інші. Їхні дослідження зосереджені на оцінці конкурентоспроможності підприємств в умовах функціонування української економіки, враховуючи її специфіку. Значна увага приділяється практиці суб'єктів господарювання на споживчому

ринку. Однак в науковій економічній літературі все ще тривають активні дискусії з питань теоретичного і методичного забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств.

**Мета статті (постановка завдання).** Метою цієї статті є науково-методичне обґрунтування теоретичних та практичних аспектів оцінки конкурентоспроможності провідних кондитерських підприємств з використанням бенчмаркінгу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** 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 [1; 2]. Для цього використовують бенчмаркінговий метод, який ґрунтується на виявленні провідних підходів (best practices) і адаптації їх до умов конкретного підприємства [3].

Бенчмаркінг (benchmarking) – це безперервний процес 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 [4]. Для кондитерських підприємств такий аналіз допомагає оцінити [14]:

- рівень якості та різноманіття продукції (шоколад, карамель, печиво 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 [1]. Для досягнення цієї мети можна використовувати різні види бенчмаркінгу у кондитерській галузі.

По-перше, внутрішній бенчмаркінг (internal benchmarking):

- порівняння підрозділів чи філій одного кондитерського холдингу (наприклад, цех шоколаду vs цех печива) з метою виявити більш ефективні внутрішні методи виробництва, організації логістики чи управління персоналом;

– такий підхід важливий для великих компаній (з кількома заводами чи фабриками), котрі хочуть стандартизувати кращі рішення в межах усєї структури.

По-друге, конкурентний бенчмаркінг (competitive benchmarking):

– порівняння з прямими конкурентами (наприклад, Roshen vs «АВК», Mondelez vs Nestlé) за ключовими показниками (частка ринку, собівартість, рівень автоматизації, витрати на маркетинг тощо);

– дає змогу чітко оцінити, де власне підприємство відстає або, навпаки, має переваги порівняно з конкурентами, які діють на тому самому ринку [5].

По-третє, функціональний бенчмаркінг (functional benchmarking):

– порівняння конкретної функції (наприклад, пакування, логістика, збут) з тим, як вона реалізована в інших галузях;

– кондитерське підприємство може вивчити практику автоматизації пакувальної лінії в фармацевтичній чи косметичній галузі, де рівень точності і контролю якості ще вищий. Така практика допомагає впроваджувати передові технології «ззовні».

По-четверте, загальний (генеральний) бенчмаркінг (generic benchmarking):

– застосування універсальних кращих практик (наприклад, Lean-технології, TQM – загальне управління якістю, системи ERP) без прив'язки до галузі [4];

– дозволяє підвищити операційну ефективність та організаційну гнучкість, покращивши внутрішні процеси виготовлення, контролю якості, оптимізації витрат [6].

Як видно з наукових праць М. Портера, кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства являє собою інтегральний показник, що поєднує порівняльну оцінку двох джерел конкурентних переваг: стратегічного позиціонування та операційної ефективності [1;2]. Для його визначення доцільним є використання методу зважених оцінок, який передбачає врахування вагомості кожної групи показників і відповідно їх експертної оцінки, через застосування вагових коефіцієнтів. Звідси його можна розрахувати за такою формулою:

$$K_k = K_o + K_c, \quad (1)$$

де  $K_k$  – інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

$K_o$  – коефіцієнт операційної ефективності;

$K_c$  – коефіцієнт стратегічного позиціонування.

Коефіцієнт операційної ефективності визначається наступним чином:

$$K_o = \frac{V_a}{V_e} \cdot d_1 + \frac{P_a}{P_e} \cdot d_2, \quad (2)$$

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.

Коефіцієнт стратегічного позиціонування:

$$K_c = \frac{N - M + 1}{N} \cdot d_3, \quad (3)$$

де  $K_c$  – коефіцієнт стратегічного позиціонування;

$N$  – кількість підприємств, що беруть участь у рейтингу;

$M$  – місце підприємства у рейтингу;

$d_3$  – вага відповідного показника.

Зіставлення аналізованого підприємства з еталонним дозволяє використовувати бенчмаркінговий підхід. При формуванні інтегрального коефіцієнта використовуються ваги відповідних показників, сума яких складає одиницю. Величини показників змінюються у межах від нуля до одиниці. Чим ближче показник наближається до одиниці, тим вище рівень конкурентоспроможності підприємства.

Проведемо аналіз динаміки інтегральних коефіцієнтів конкурентоспроможності світових кондитерських компаній, які ми розрахували відповідно до запропонованих формул (табл. 1). Інформація для розрахунків взята із щорічних рейтингів 100 найбільших кондитерських компаній світу (Global Top 100 candy companies), які визначає та публікує всесвітньо відома компанія Candy Industry [15].

Для зручності розглянемо дві групи компаній: світові лідери (Mars Inc., Mondelez International, Ferrero Group, Nestlé SA, Meiji Co Ltd., Hershey Foods Corp.) і передові українські виробники (Roshen, Millennium, Konti Group, AVK).

Показник конкурентоспроможності Mars Inc. (США) тривалий час утримується 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%.

Таблиця 1

## Динаміка коефіцієнтів конкурентоспроможності світових кондитерських компаній

Кондитерська компанія	Коефіцієнт $K_{kj}$ %									
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Mars Inc. (США)	89,7	92,0	89,5	91,8	89,6	89,7	90,8	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	66,7
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	-	-
AVK (Україна)	11,8	14,3	11,4	15,1	-	14,9	-	-	-	-

Джерело: розраховано за даними [15]

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. (США) 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 66,7% 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. Спостеріга-

ється 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 просяд (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.

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

У Millennium (Україна) дані 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.

Konti Group (Україна) мала коефіцієнт конкурентоспроможності від 17 до 18% (2015–2017 рр.) – порівняно близько до Roshen у той період. З 2019 року (17,2%) різкий спад до 6,4% (2020 р.), а потім 3,9% у 2021 році і 3,2% у 2022 році. Дані за 2023–2024 роки відсутні, оскільки підприємство не увійшло до рейтингу. Відчутне погіршення конкурентоспроможності та відсутність показників за останні роки може свідчити про кризу або зупинку частини бізнес-процесів.

У AVK (Україна) спостерігається коливання показників між 11,4% і 15,1% у 2015–2018 роках; відсутні дані за 2019 рік, потім 14,9% у 2020 році і знову бракує показників за 2021–2024 роки, що свідчить про відносне зниження конкурентоспроможності підприємства. Отже помірний рівень конкурентоспроможності з подальшою невизначеністю через відсутність новіших даних.

Таким чином, на світовому ринку лідери за показником конкурентоспроможності:

- Mars Inc. тривалий час зберігає найвищий рівень (близько 90% і вище);
- Mondelez International показує зростаючу тенденцію в останні роки (до 90,3% у 2024 р.);
- Ferrero, Meiji, Hershey перебувають на середньо-високому рівні (50–70%), утримуючи стабільні позиції з певними коливаннями;
- Nestlé демонструє поступовий спад показників конкурентоспроможності від 55,6% до 38,1% за аналізований період.

Серед українських виробників найбільш стабільну 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. AVK зберігає помірні позиції (близько 15%), але немає оновлених даних за останні роки.

До загальної тенденції відноситься те, що на світовому ринку переважають стабільні або зростаючі значення конкурентоспроможності (Mars, Mondelez, Ferrero), за винятком

окремих випадків (Nestlé, раптовий спад Meiji). Українські виробники, за нечисленими винятками (Roshen), мають невисокий і нестабільний рівень конкурентоспроможності у порівнянні з глобальними гігантами. Відсутність даних у деяких роках може сигналізувати про реструктуризацію або скорочення діяльності.

За результатами аналізу видно, що Mars Inc. та частково Mondelez 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.

Для українських компаній характерні значно нижчі індекси конкурентоспроможності. Roshen залишається найсильнішим гравцем серед українських виробників, однак показники компанії відстають від світових лідерів. Millennium, Konti та AVK мають або нестабільну динаміку, або значні «провали» й відсутність даних, що свідчить про складнощі у конкуруванні на глобальному (та навіть локальному) ринках.

Більш детальний аналіз можна провести за допомогою основних джерел конкурентоспроможності підприємства. Ми розглянемо це на прикладі лідера світового кондитерського ринку компанії Mars Inc., яка була прийнята за еталон, лідера національного ринку компанії Roshen і вітчизняної компанії, що динамічно розвивається, Millennium. Як очевидно з табл.2, основний внесок у формування інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності  $K_k$  компанії Mars Inc. зробила операційна ефективність, а двох інших компаній – стратегічне позиціонування.

У компанії Mars Inc. надзвичайно високий показник  $K_o$  (55,56), що відображає:

- потужну глобальну інфраструктуру (виробництво, дистрибуція, закупівлі);
- великий фінансовий ресурс та масштаби, які дають змогу досягти економії на масштабі, впроваджувати сучасні технології, автоматизувати процеси;
- суворий контроль якості та міжнародні стандарти виробництва.

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

Таблиця 2

## Коефіцієнти конкурентоспроможності кондитерських компаній за 2024 рік

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 [15]

- вузча географія діяльності;
- менший масштаб інвестицій у виробничі процеси та R&D;
- локалізована логістика, менш розвинені глобальні ланцюги постачань.

Отже, Mars Inc. упевнено лідирує за операційною ефективністю. 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 наступному:

- 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, вузкий 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 охо-

плення. Millennium поки що має найскромніші позиції.

Mars Inc. беззаперечний лідер у 2024 році, 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 цінних сегментів.

Roshen займає другу позицію за інтегральним коефіцієнтом ( $K_k$ ), особливо завдяки досить сильному стратегічному позиціонуванню ( $K_c$ ). Його ключове завдання – підвищити операційну ефективність ( $K_o$ ): масштабувати виробництво, поглибити автоматизацію та логістику, розвивати глобальні канали збуту. Збереження фокусу на регіональному лідерстві та просуванні бренду допоможе поступово конкурувати з транснаціональними корпораціями 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 найвищу інтегральну конкурентоспроможність 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, 2024 рік засвідчує впевнену першість Mars, але існують можливості для Roshen і Millennium посилювати свої позиції, орієнтуючись на покращення операційної ефективності та розвиток унікальних стратегічних переваг.

**Висновки.** Як було встановлено у процесі дослідження, бенчмаркінговий аналіз дозволяє оцінити:

- рівень якості та різноманіття продукції (шоколад, карамель, печиво 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).

Для того, щоб виявити, які саме фактори роблять інші (більш успішні) підприємства конкурентоспроможними, і як інтегрувати ці успішні підходи у власні бізнес-процеси у кондитерській галузі, пропонується використовувати внутрішній і зовнішній бенчмаркінг.

Кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства являє собою інтегральний показник, що поєднує порівняльну оцінку двох джерел конкурентних переваг: стратегічного позиціонування та операційної ефективності. Виходячи з цього запропонована методика бенчмаркінгової оцінки конкурентоспроможності кондитерського підприємства, яка дозволяє проводити її динамічний аналіз.

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.

Подальші дослідження буде зосереджено на розробці моделі формування конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Porter M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Nov–Dec. P. 61–78.
2. Porter M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.
3. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Основи, 2006. 390 с.
4. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic management: Concepts and cases*. New York : McGraw-Hill, 2003. 928 p.
5. Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємств: оцінка, механізми, регуляторна політика : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. 400 с.
6. Азаренков Г. М., Вакуленко І. І. Оцінка інвестиційної привабливості промислових підприємств з урахуванням операційної ефективності. *Економіка розвитку*. 2018. № 2(86). С. 20–27.
7. Котлер Ф. *Управління маркетингом* : пер. з англ. Київ : Основи, 2009. 720 с.
8. Долішній М. І. Конкурентоспроможність підприємств : теорія, механізми, методи оцінювання : монографія. Київ : НІСД, 2003. 384 с.
9. Мойсеєв О. Г. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 45–49.
10. Коломієць Г. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств : монографія. Одеса : ВМВ, 2020. 276 с.
11. Гойко А. Ф. Теоретичні та методичні підходи до бенчмаркінгу конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2021. № 1(53). С. 69–75.
12. Кравець О. В. Бенчмаркінг як метод для покращення діяльності підприємства. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2023. № 12. С. 56–63.
13. Карась О. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг. *Журнал європейської економіки*. 2021. Т. 20. № 4. С. 470–481.

14. Курбацька Л. І., Кадирова І. І. Бенчмаркінг як інструмент аналізу конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2017. № 3. С. 20–25.
15. Офіційний сайт Candy Industry. URL: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry> (дата звернення: 9.02.2025)

## REFERENCES:

1. Porter M. E. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov–Dec, pp. 61–78.
2. Porter M. E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 396 p.
3. Porter M. E. (2006) Konkurentna stratehiia: metodyka analizu haluzei i konkurentiv: per. z anhl. [*Competitive strategy: A methodology for industry and competitor analysis: Trans. from English*]. Kyiv: Osnovy, 390 p.
4. Thompson A. A., Strickland A. J. (2003) *Strategic management: Concepts and cases*. New York: McGraw-Hill, 928 p.
5. Vasylytsiv T. H. (2016) Konkurentospromozhnist pidpriemstv: otsinka, mekhanizmy, rehuliatorna polityka : monohrafiia [*Competitiveness of enterprises: Assessment, mechanisms, regulatory policy: Monograph*]. Lviv : LRIDU NADU, 400 p.
6. Azarenkov H. M., Vakulenko I. I. (2018) Otsinka investytsiinoi pryvablyvosti promyslovykh pidpriemstv z urakhuvanniam operatsiinoi efektyvnosti [Assessment of the investment attractiveness of industrial enterprises considering operational efficiency]. *Ekonomika rozvytku – Economy of Development*, vol. (2)86, pp. 20–27.
7. Kotler F. (2009) Upravlinnia marketynhom : per. z anhl. [*Marketing management (Trans. from English)*]. Kyiv : Osnovy, 720 p.
8. Dolishnii M. I. (2003) Konkurentospromozhnist pidpriemstv : teoriia, mekhanizmy, metody otsiniuvannia : monohrafiia [*Competitiveness of enterprises: Theory, mechanisms, evaluation methods (Monograph)*]. Kyiv : NISD, 384 p.
9. Moiseiev O. H. (2018) Suchasni metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Modern methods of enterprise competitiveness assessment]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, vol. 134, pp. 45–49.
10. Kolomiets H. V. (2020) Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv : monohrafiia [Benchmarking as a tool for improving enterprise efficiency (Monograph)]. Odesa : VMV, 276 p.
11. Hoiko A. F. (2021) Teoretychni ta metodychni pidkhody do benchmarkinhu konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Theoretical and methodological approaches to benchmarking enterprise competitiveness]. *Naukovi zapysky – Scientific Notes*, vol. (1)53, pp. 69–75.
12. Kravets O. V. (2023) Benchmarkinh yak metod dlia pokrashchennia diialnosti pidpriemstva [Benchmarking as a method for improving enterprise performance]. *Ekonomichni nauky. Serii: Ekonomika ta menedzhment – Economic Sciences. Series: Economics and Management*, vol. 2, pp. 56–63.
13. Karas O. (2021) Benchmarkinh – instrument rozvytku konkurentnykh perevah [Benchmarking as a tool for developing competitive advantages]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky – Journal of European Economy*, vol. 20(4), pp. 470–481.
14. Kurbatska L. I., Kadyrova I. I. (2017) Benchmarkinh yak instrument analizu konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Benchmarking as an instrument for enterprise competitiveness analysis]. *Visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho aharno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of Dnipro State Agrarian and Economic University*, vol. 3, pp. 20–25.
15. Ofitsiynyi sait Candy Industry [Official website of Candy Industry]. Available at: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry> (accessed February 9, 2025)