



Маркетинг

УДК 658.626:658.012.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16750113>

**Бенчмаркінгове оцінювання конкурентоспроможності продукції в
управлінні конкурентоспроможністю підприємства**

Мішустіна Тетяна Сергіївна,

кандидат економічних наук, доцент,

завідувачка кафедри міжнародного маркетингу,

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна,

<https://orcid.org/0000-0003-1295-3303>

Кошулько Людмила Іванівна,

голова циклової комісії фінансово-економічних дисциплін, викладач,

Фаховий коледж зварювання та електроніки імені Є.О. Патона,

Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0009-0006-3121-4054>

Прийнято: 17.07.2025 | Опубліковано: 31.07.2025

Анотація. У статті розглянуто бенчмаркінговий підхід до оцінювання конкурентоспроможності продукції як важливий інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства. **Мета.** Метою дослідження є практичне обґрунтування використання бенчмаркінгового методу оцінювання конкурентоспроможності продукції в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. **Методи.** Стаття базується на результатах пілотного дослідження з використанням експертного оцінювання продукції провідних



вітчизняних підприємств на ринку м'ясоковбасних виробів та включає розрахунок і аналіз показників конкурентоспроможності продукції на засадах бенчмаркінгу. **Результати.** Запропоновано й реалізовано двоетапну методику бенчмаркінгового оцінювання, яка поєднує розрахунок абсолютного і відносного сумарних індикаторів конкурентоспроможності та інтегрального параметричного індексу на основі експертних оцінок. Запропонована методика дозволяє комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції, виявити сильні й слабкі сторони продукції кожного підприємства та зіставити їх з кращими практиками ринку. М'ясоковбасна продукція оцінюється за такими параметрами, як ціна, смакові властивості, склад і сировина, маркетингове просування, кількість торговельних марок і широта асортименту, наявність фірмових магазинів. Проведено порівняльний аналіз і визначено параметри, що формують конкурентні переваги, а також виявлено сильні й слабкі сторони підприємств та кращі практики ринку. **Висновки.** Застосування результатів бенчмаркінгу дозволяє розробити конкретні заходи для підвищення конкурентоспроможності продукції, адаптувати кращі практики лідерів і забезпечити стійке зростання ринкових позицій підприємства. Дослідження підтвердило ефективність бенчмаркінгових методів для виявлення можливостей покращення конкурентоспроможності продукції, адаптації кращих ринкових практик і розробки відповідних управлінських рішень.

Ключові слова: ринок м'ясоковбасних виробів; конкурентоспроможність; конкурентоспроможність продукції; конкурентоспроможність підприємства; конкурентні переваги; бенчмаркінг; оцінювання конкурентоспроможності; експертне оцінювання; управління конкурентоспроможністю підприємства.



**Benchmarking assessment of product competitiveness in enterprise
competitiveness management**

Tetiana Mishustina,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of
International Marketing, Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0003-1295-3303>

Liudmyla Koshulko,

Head of the Cycle Commission of Financial and Economic Disciplines,
Lecturer, Professional College of Welding and Electronics named after E.O. Paton,

Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0006-3121-4054>

Abstract. The article explores the benchmarking-based evaluation of product competitiveness as a crucial component of enterprise competitiveness management. **Purpose.** The purpose of the study is to provide practical justification for using the benchmarking method in assessing product competitiveness as part of enterprise competitiveness management. **Methods.** The article is based on the results of a pilot study using expert evaluations of products from leading domestic enterprises in the Ukrainian meat processing market and includes the calculation and analysis of competitiveness indicators using benchmarking principles. **Results.** A two-stage benchmarking methodology is proposed and implemented, combining the calculation of absolute and relative aggregate competitiveness indicators and an integral parametric competitiveness index based on expert evaluations. Meat and sausage products were analyzed according to parameters such as price-to-quality ratio, taste properties, ingredients, marketing promotion, assortment breadth, and number of branded retail stores. The study validates the relevance and reliability of



benchmarking methods, as rankings obtained through various approaches were consistent. Moreover, the application of benchmarking has enabled the identification of best practices and areas of improvement for each enterprise. Particular attention is paid to those parameters in which companies significantly lag behind or surpass the market leader, allowing for targeted strategic recommendations. **Conclusions.** The benchmarking approach is shown to be an effective tool for diagnosing the current state of product competitiveness, identifying performance gaps, and forming a roadmap for adopting market leaders' successful practices. This creates a solid foundation for enhancing product quality, improving customer perception, and strengthening the enterprise's market position.

Keywords: meat and sausage market; competitiveness; product competitiveness; enterprise competitiveness; competitive advantages; benchmarking; competitiveness assessment; expert evaluation; enterprise competitiveness management.

Постановка проблеми. Однією з ключових складових конкурентоспроможності будь-якого підприємства є конкурентоспроможність продукції, яку воно виробляє і пропонує покупцям. Це означає, що успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від здатності його продукції приваблювати споживачів та відповідати їхнім потребам краще, ніж продукція конкурентів. Конкурентоспроможна продукція дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів та отримати конкурентні переваги, такі як вища лояльність клієнтів, краща впізнаваність бренду, можливість встановлювати вищі ціни, допомагає збільшити попит, частку ринку і обсяг продажів, що, в свою чергу, призводить до зростання прибутків і сприяє зміцненню позиції підприємства на ринку. Таким чином, підприємства повинні постійно



працювати над покращенням характеристик своїх продуктів, щоб залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх стратегічних цілей.

Звідси зрозуміло, що оцінювання конкурентоспроможності продукції найбільш релевантним методом, який найкращим чином відповідає поставленій меті, є важливим компонентом системи управління конкурентоспроможністю підприємства. На даний час як серед дослідників, так і фахівців-практиків присутні різні підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції. Саме тому актуальним є дослідження бенчмаркінгового методу оцінювання конкурентоспроможності продукції, в контексті порівняння з конкурентами, виявлення конкурентних переваг та імплементації кращих практик лідерів ринку в процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжні і вітчизняні науковці активно досліджують методи оцінювання конкурентоспроможності, в т.ч. з використанням бенчмаркінгу. S. Grabowska, S. Saniuk обґрунтували актуальність оцінювання конкурентоспроможності для забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах індустрії 4.0 [1]. А. Мілька, О. Артюх-Пасюта, М. Любимова, В. Крамаренко, Д. Шибковський детально проаналізували методику і етапи розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності продукції, але не пояснили, яким чином оцінювати параметри, що не підлягають безпосередній кількісній оцінці [2]. І. Кадирус, О. Величко, М. Ткачова обґрунтували взаємозалежність і взаємозв'язок категорій «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції» [3], втім недостатньо пов'язали рівень конкурентоспроможності продукції з її здатністю задовольнити потреби споживача, порівняно з конкурентами. А. Суханова довела ефективність оцінювання конкурентоспроможності товару і підприємства за допомогою



кількісних методів, пов'язаних з розрахунком одиничних індексів та інтегрального індексу конкурентоспроможності [4], водночас, проблема оцінки основних аспектів діяльності організації при застосуванні тих або інших методів в статті не вирішена.

П. Кожушко і О. Бочко глибоко проаналізували різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, включно з тими, в основу яких покладено оцінку конкурентоспроможності продукції [5], але так само, як в [2; 4], не розкрито проблему оцінювання окремих параметрів конкурентоспроможності підприємства або продукції, зокрема тих, що не можна оцінити кількісно, або доступ до яких обмежений.

Серед зарубіжних вчених слід назвати Tucker F. G., Zivan S. M, Camp R. C., які ґрунтовно виклали концепцію і сутність конкурентного бенчмаркінгу як систематичного вивчення та оцінки діяльності конкурентів з метою визначення найкращих практик та впровадження їх у власну компанію для підвищення конкурентоспроможності [6]. Camp R. C., в свою чергу, довів ключову роль бенчмаркінгу для успішної діяльності підприємства, визначив послідовність і зміст етапів бенчмаркінгу [7]. Значний внесок в розвиток методів бенчмаркінгового дослідження зробили Ketter W., Peters M., Collins J., Gupta A. [8], які всебічно обґрунтували можливості та переваги використання інформаційних систем, аналітичних інструментів і технологій big data у конкурентному бенчмаркінгу. Майбутні тренди використання бенчмаркінгу визначили Jarrar Y. F., Zairi M. [9], що дозволило розкрити нові можливості для формування конкурентних переваг. Використання інструментарію бенчмаркінгу продукції для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку вивчене О. Шкуренко [10]. Втім здійснення оцінки індикаторів конкурентоспроможності продукту (безалкогольні напої) підприємств «Оболонь» і «Coca-Cola») лише силами



авторки не можна вважати об'єктивним експертним оцінюванням, доцільним є залучення достатньої кількості експертів. Науковиці Ю. Дуднева, Т. Обидєннова, М. Васильєва приділили значну увагу вивченню особливостей і етапів проведення бенчмаркінгу як методу підвищення конкурентоспроможності [11]. Водночас ми вважаємо, що визначення ними мети конкурентного бенчмаркінгу як порівняння показників підприємства з аналогічними показниками прямих конкурентів [11, с. 76-77] обмежує його розуміння як системного багатоступеневого процесу, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності організації.

Сучасні вчені В. Балдинюк [12], Л. Вербівська [13], О. Лук'янчук [14] детально вивчили наукові підходи, теоретичні та практичні аспекти системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Ми вважаємо дискусійною позицію, викладену в роботі [12], згідно з якою система управління конкурентоспроможністю підприємства спрямована виключно на підвищення конкурентоспроможності підприємства і не враховує утримання вже досягнутого рівня конкурентоспроможності, що дає змогу зберегти існуючі позиції підприємства на ринку. Так само вважаємо за доцільне розширити розуміння об'єкту управління конкурентоспроможністю підприємства, надане в статтях [13; 14]. Автори названих статей визначають цей об'єкт як рівень конкурентоспроможності, що дає змогу зберегти існуючі позиції підприємства на ринку. На нашу думку, залежно від поставленої мети, управління конкурентоспроможністю може бути спрямоване також на підвищення низького рівня конкурентоспроможності до цільового рівня.

С. Сусліков і М. Клименко при визначенні факторів конкурентоспроможності продукції в системі управління конкурентоспроможністю підприємства сфокусувалися на їх впливі на



сприйняття та популярність продукції на ринку [15, с. 59], залишивши поза увагою здатність продукції задовольнити потреби споживачів.

За результатами огляду наукових джерел було виявлено певну фрагментарність та відсутність комплексного підходу до вивчення імплементації інструментів бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності продукції в систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Розглянувши наявні наукові доробки, можна дійти висновку, що в них недостатньо висвітлено комплексне розуміння бенчмаркінгового оцінювання конкурентоспроможності продукції як важливого компонента системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Тому можливості практичного впровадження бенчмаркінгового методу оцінювання конкурентоспроможності продукції в систему управління конкурентоспроможністю підприємства вимагають поглибленого вивчення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є практичне обґрунтування використання бенчмаркінгового методу оцінювання конкурентоспроможності продукції в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Поставлена мета обумовила наступні завдання:

- проаналізувати наявні підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції як складової конкурентоспроможності підприємства;
- розробити методику двох етапної бенчмаркінгової оцінки конкурентоспроможності продукції підприємств;
- за допомогою запропонованої методики комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції обраних підприємств на ринку м'ясоковбасних виробів;



- виявити сильні й слабкі сторони продукції підприємств та зіставити їх з кращими практиками ринку згідно бенчмаркінгового підходу;
- виявити кращі практики, які доцільно включити до системи управління конкурентоспроможністю підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існують різноманітні підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції як складової конкурентоспроможності підприємства [2; 3; 4; 5]. Вибір методу оцінювання конкурентоспроможності залежить від особливостей і сфери діяльності підприємства, специфіки і конкурентної ситуації на ринку, та інших факторів. Тому відповідність отриманих оцінок поставленим цілям щодо управління конкурентоспроможністю, подальші дії щодо розвитку продукту та формування конкурентної стратегії залежать від вірно обраного методу.

Оцінювання конкурентоспроможності та аналіз результатів на засадах бенчмаркінгу передбачає порівняння діяльності підприємства з діяльністю кращих компаній-конкурентів (еталонів) з метою виявлення та впровадження кращих практик [11, с. 74]. В даному дослідженні здійснено двох етапну бенчмаркінгову оцінку конкурентоспроможності продукції підприємств на ринку м'ясоковбасних виробів. Використання експертного оцінювання дозволяє, по-перше, розв'язати проблему оцінювання параметрів, по-друге, не вимагає важко доступної або конфіденційної інформації стосовно підприємств. Запропонована методика дозволяє комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції, виявити сильні й слабкі сторони кожного підприємства та зіставити їх з кращими практиками ринку.

Після спаду у 2022 році на 11%, поступово відбувається відновлення виробництва м'ясоковбасних виробів: у 2023-2024 роках ринок показав зростання на 6% та 3% відповідно, досягнувши 253 тис. тонн у 2024 році [16].



Станом на 2021 рік лідерами ринку м'ясоковбасних виробів України були: ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс», ПрАТ «Український бекон» (ТМ «Бацинський»), ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» [17]. В рейтингу споживчих переваг «Фаворит успіху» в 2020 році в номінації «Ковбаси» першість належала ТМ «Бацинський», на 2 місці ТМ «Глобино», їх лідерство спостерігалось і в 2019 році. Ці дві компанії очолювали рейтинги також в номінаціях «Сосиски, сардельки» і «М'ясні делікатеси» [17]. Втім в 2022 році в зв'язку з воєнними діями було припинено діяльність ПрАТ «Український бекон», виробництво перенесено на інші виробничі майданчики ПрАТ «МХП», що обумовило певне скорочення обсягів виробництва продукції ТМ «Бацинський». Наразі немає точної інформації про розподіл часток ринку між основними виробниками. За оцінками аналітиків [12] можна припустити, що лідером ринку є SMK Group. Значні частки ринку у ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» і ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Серед потужних операторів – ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», ТОВ «Алан» та інші.

Було проведено пілотне дослідження з метою апробації запропонованої методики оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємств м'ясоковбасної галузі та подальшого впровадження отриманих результатів в систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для аналізу відібрано 8 підприємств з числа вітчизняних топ-виробників м'ясоковбасної продукції: ТОВ «Алан» (ТМ «Алан», ТМ «Спеццех», ТМ «Fitness format»), ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (ТМ «Глобино»); SMK Group (ТМ «Салтівський м'ясокомбінат», ТМ «Богодухівський м'ясокомбінат», ТМ «Київський м'ясокомбінат»); ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» (ТМ «Добров», ТМ «М'ясна лавка», ТМ «Ковбасний ряд»); ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» (ТМ «Ятрань»); ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний» (ТМ «Ювілейний», ТМ «Ювілейний Преміум», ТМ



«Самобранка»); ПрАТ МХП (ТМ «Башинський»); ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» (ТМ «М'ясна гільдія», ТМ «Ранчо», ТМ «Gremio»).

Беручи до уваги те, що конкурентоспроможність продукції відображає її порівняльну здатність задовольнити потреби споживача, було прийняте рішення в якості експерименту залучити до оцінювання експертів із числа споживачів. Для забезпечення кращого результату відбір проводився з дотриманням низки вимог в два етапи. Спочатку було проведене опитування 118 осіб, що проживають у м. Дніпро та Дніпропетровській області віком від 18 до 60 років (формування вибірки методом «сніжного кому»), яким ставили питання щодо частоти і обсягу споживання м'ясоковбасних виробів, досвіду споживання м'ясоковбасної продукції різних виробників і торговельних марок (зокрема тих, що включені до дослідження), зацікавленості і можливості взяти участь в експертному оцінюванні. Після обробки результатів було відібрано 12 експертів - осіб з кращим споживацьким досвідом, які виявили бажання взяти участь в оцінюванні.

До початку оцінювання експертам було запропоновано вивчити необхідну інформацію, проведено консультації щодо технічних питань, дегустацію зразків продукції відповідних виробників і торговельних марок.

За участю експертів було визначено параметри конкурентоспроможності м'ясоковбасної продукції, які найбільше впливають на попит споживачів і створюють конкурентні переваги для виробників: Ціна продукції; Смакові властивості; Склад, сировина; Маркетингове просування; Кількість торговельних марок, широта асортименту; Фірмові магазини.

Параметр «Ціна» оцінювався експертами через сприйняття відповідності ціни споживчим якостям продукції: вища оцінка відповідає кращому співвідношенню ціни і якості. Параметр «Склад, сировина» оцінювався за інформацією на сайтах виробників та на етикетках продуктів.



Стосовно параметру «Маркетингове просування», експерти оцінювали акції, рекламу (в т.ч. в місцях продажу), представленість продукту на сайті виробника та/або торговельної марки, присутність та активність в соцмережах – з точки зору представленості продукції, кількості підписників, комунікацію зі споживачем через сайт, соцмережі тощо. Кількість торговельних марок, широта асортименту і фірмові магазини оцінювалися за інформацією на офіційних сайтах виробників.

Також за допомогою експертів було визначено значущість кожного параметра і встановлено вагові коефіцієнти.

На першому етапі дослідження для оцінювання конкурентоспроможності продукції обраних підприємств використано метод ранжування за абсолютним значенням сумарного індикатора конкурентоспроможності $IK_{пр_абс}$, розрахованого як сума зважених оцінок визначених параметрів для кожного підприємства, і за відносним значенням сумарного індикатора конкурентоспроможності $IK_{пр_відн}$, розрахованого відносно найвищого абсолютного значення цього індикатора. Оцінювання параметрів здійснено згідно з шкалою, наведеною в табл. 1.

Таблиця 1

Шкала оцінювання параметрів конкурентоспроможності

Значення оцінки параметра	Характеристика параметра
1,00	Найвища оцінка, яка відповідає найкращому рівню, покращення якого не можливе
0,99-0,86	Відмінна оцінка, яка відповідає кращому галузевому рівню
0,85-0,71	Добра оцінка, рівень показника вищий за середньогалузевий
0,70-0,56	Середня оцінка, середній рівень показника відносно продуктів-аналогів



0,55-0,41	Задовільна оцінка, рівень показника вищий за мінімально припустимий
0,40-0,26	Нижча задовільна оцінка, мінімально допустимий рівень показника
0,25-0,11	Низька оцінка, рівень показника не відповідає вимогам, але може бути припустимим за деяких обставин
0,10-0,00	Найнижча оцінка, неприйнятний рівень показника

Джерело: Складено авторами

Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності названим методом включає 5 кроків і є таким.

На першому кроці проводиться оцінювання продукції виробників за обраними параметрами, у відповідності з призначеною шкалою (табл. 1).

Таблиця 2

Експертні оцінки параметрів конкурентоспроможності

Параметр	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «Алан»	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	SMK Group	ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»	ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»	ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний»	ПрАТ МХП (ТМ «Бащинський»)	ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»
Ціна	0,28	0,72	0,75	0,81	0,87	0,78	0,73	0,74	0,73
Смакові властивості	0,25	0,83	0,68	0,81	0,67	0,82	0,7	0,72	0,74
Склад, сировина, домішки	0,15	0,82	0,69	0,8	0,64	0,82	0,67	0,72	0,73
Маркетингове просування	0,1	0,74	0,68	0,68	0,7	0,7	0,72	0,72	0,7
Кількість ТМ, ширина асортименту	0,12	0,81	0,65	0,85	0,8	0,75	0,6	0,55	0,65



Фірмові магазини	0,1	0,56	0,25	0,95	0,25	0,65	0,6	0	0
------------------	-----	------	------	------	------	------	-----	---	---

Джерело: Складено авторами за результатами експертних оцінок

Другий крок – визначення ступеню значущості кожного параметра для споживача під час прийняття рішення щодо купівлі і визначення вагових коефіцієнтів, залежно від значущості кожного параметра.

Вагові коефіцієнти і експертні оцінки параметрів конкурентоспроможності продукції обраних підприємств-виробників наведені в табл. 2.

Третій крок – розрахунок зважених оцінок за параметрами конкурентоспроможності для кожного підприємства.

Четвертий крок – розрахунок абсолютного значення сумарного індикатора конкурентоспроможності продукції IK_{np_abc} для підприємства як суми зважених оцінок за параметрами конкурентоспроможності (формула 1):

$$IK_{np_abc} = \sum_{i=1}^n p_i \times a_i, \quad (1)$$

де IK_{np_abc} – абсолютний сумарний індикатор конкурентоспроможності продукції підприємства

p_i – величина i -го параметру;

$i = 1, 2, 3, \dots, n$ – кількість параметрів.

П'ятий крок – розрахунок відносного значення сумарного індикатора конкурентоспроможності продукції IK_{np_vidn} для підприємства. Ми здійснили розрахунок значення IK_{np_vidn} відносно підприємства SMK Group, продукція якого має найвище абсолютне значення IK_{np_abc} за формулою (2):

$$IK_{np_vidn} = IK_{np_abc} \text{ підпр} / IK_{np_abc} \text{ max}, \quad (2)$$

де IK_{np_vidn} – відносне значення сумарного індикатора конкурентоспроможності продукції підприємства;



$IK_{пр_абс}$ підприємства – абсолютне значення сумарного індикатора конкурентоспроможності продукції підприємства;

$IK_{пр_абс\ max}$ – максимальне абсолютне значення сумарного індикатора конкурентоспроможності продукції серед підприємств, що досліджуються.

Шостий крок – ранжування підприємств за абсолютним і відносним сумарним індикатором конкурентоспроможності $IK_{пр_абс}$ і $IK_{пр_відн}$ продукції для визначення конкурентної позиції продукції кожного виробника, а також виявлення підприємств-лідерів за рівнем конкурентоспроможності продукції.

Розраховані за даним алгоритмом і проранжовані сумарні індикатори конкурентоспроможності продукції $IK_{пр_абс}$ і $IK_{пр_відн}$ наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Ранжування підприємств за значеннями абсолютного і відносного сумарних індикаторів конкурентоспроможності продукції

Показник	ТОВ «Алан»	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	SMK Group	ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»	ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»	ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний»	ПРАТ МХП (ТМ «Башинський»)	ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»
$IK_{пр_абс}$	0,72	0,62	0,77	0,66	0,73	0,65	0,60	0,61
Ранг	3	6	1	4	2	5	8	7
$IK_{пр_відн}$	0,93	0,80	1,00	0,86	0,94	0,84	0,77	0,79
Ранг	3	6	1	3	2	5	8	7

Складено автором за результатами експертних оцінок

На першому місці за абсолютним значенням $IK_{пр_абс}$ знаходиться SMK Group, до складу якого входять три великих м'ясокомбінати – ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», ТОВ «Богодухівський м'ясокомбінат» і ТОВ



«Київський м'ясокомбінат», що цілком відповідає його позиції лідера за часткою ринку. Друге місце посідає ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», третє місце ТОВ «Алан». Далі в рейтингу розташувалися: ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс», ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний», ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» і ПрАТ МХП (ТМ «Бащинський»).

Порядок підприємств у рейтингу за відносним значенням $K_{пр_відн}$ є таким самим, як за $K_{пр_абс}$, що обумовлено порядком розрахунку. Очолює рейтинг SMK Group, який є базою для порівняння, значення $K_{пр_відн}$ дорівнює 1.

Другий етап нашого дослідження – це оцінювання конкурентоспроможності продукції кожного підприємства методом ранжування за інтегральним параметричним індексом конкурентоспроможності продукції, розрахованим відносно лідера ринку SMK Group. Слід сказати, що оцінювання конкурентоспроможності продукції послідовно декількома методами підвищує точність оцінки, дозволяє краще виявити конкурентні переваги та розробити комплекс заходів щодо збереження або покращення конкурентної позиції на ринку і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В основі даного методу лежить розрахунок параметричних індексів, який здійснюється на основі експертних оцінок. На базі зважених одиничних параметричних індексів визначається інтегральний параметричний індекс конкурентоспроможності. Розглянемо алгоритм розрахунку більш докладно.

На першому кроці обирається база порівняння. Як правило, це – кращий на ринку продукт. В нашому випадку – продукція лідера ринку SMK Group, яка є найбільш конкурентоспроможною за нашою попередньою оцінкою.

Другим кроком обираються параметри для оцінювання. Ми використовуємо параметри, обрані на початку дослідження.



Третій крок – оцінювання параметрів. Використовуємо експертні оцінки, отримані на першому етапі дослідження (табл. 2).

На четвертому кроці на базі експертних оцінок за кожним параметром розраховується одиничний параметричний індекс. Значення оцінки параметру для базового підприємства – SMK Group, визначимо P_b , а для підприємства, що порівнюється – P_i , де ($i = 1, 2, 3, \dots, n$) – кількість параметрів. Параметричний індекс розраховуємо за формулою (3):

$$q_i = \frac{P_i}{P_b} \cdot 100\% \quad (i = 1, 2, 3, \dots, n), \quad (3)$$

де q_i – параметричний індекс по i -му параметру;

p_i – величина i -го параметру для продукції підприємства, що аналізується;

P_b – величина i -го параметру для продукції базового підприємства.

В таблиці 4 наведені результати розрахунків одиничних параметричних індексів конкурентоспроможності.

Таблиця 4

Розрахунок одиничних параметричних індексів
конкурентоспроможності

Параметр	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «Алан»	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	SMK Group	ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»	ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»	ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний»	ПрАТ МХП (ТМ «Бащинський»)	ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»
Ціна	0,28	0,89	0,93	1,00	1,07	0,96	0,90	0,91	0,90
Смакові властивості	0,25	1,02	0,84	1,00	0,83	1,01	0,86	0,89	0,91
Склад, сировина, домішки	0,15	1,03	0,86	1,00	0,80	1,03	0,84	0,90	0,91



Маркетингове просування	0,1	1,09	1,00	1,00	1,03	1,03	1,06	1,06	1,03
Кількість ТМ, ширина асортименту	0,12	0,95	0,76	1,00	0,94	0,88	0,71	0,65	0,76
Фірмові магазини	0,1	0,59	0,26	1,00	0,26	0,68	0,63	0,00	0,00

Складено авторами за результатами експертних оцінок

На четвертому кроці визначаються вагові коефіцієнти a_i (використовуємо вагові коефіцієнти, визначені на початку дослідження) і розраховуються зважені одиничні параметричні індекси.

На п'ятому кроці проводиться розрахунок інтегрального параметричного індексу конкурентоспроможності продукції для кожного підприємства за формулою (4):

$$I_k = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i, \quad (4)$$

де I_k – інтегральний параметричний індекс конкурентоспроможності;

q_i – параметричний індекс по i -му параметру;

a_i – ваговий коефіцієнт.

На шостому кроці відбувається ранжування підприємств за інтегральним параметричним індексом конкурентоспроможності I_k . Значення I_k для базового підприємства дорівнює 1.

Результати розрахунку інтегрального параметричного індексу конкурентоспроможності I_k і ранжування підприємств надані в табл. 5.



Таблиця 5

Інтегральний параметричний індекс конкурентоспроможності

Параметр	ТОВ «Алан»	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	SMK Group	ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»	ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»	ТОВ «М'ясокомбінат «Ювілейний»	ПРАТ МХП (ТМ «Бащинський»)	ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»
I_k	0,94	0,82	1,00	0,87	0,95	0,85	0,80	0,81
Рейтинг	3	6	1	4	2	5	8	7

Складено авторами за результатами власних досліджень

За результатами розрахунку інтегрального параметричного індексу конкурентоспроможності I_k склався такий саме рейтинговий розподіл підприємств, як той, що було отримано на першому етапі дослідження. Такий результат є очікуваним, тому що в розрахунках використовувалися ті ж самі експертні оцінки та вагові коефіцієнти.

Таким чином, ранжування підприємств – виробників м'ясоковбасної продукції за абсолютним значенням сумарного індикатора конкурентоспроможності $K_{пр_абс}$, розрахованим як сума зважених експертних оцінок визначених параметрів конкурентоспроможності продукції, так само як за відносним значенням сумарного індикатора конкурентоспроможності $K_{пр_відн}$, розрахованим відносно найвищого абсолютного значення індикатора, і також за інтегральним параметричним індексом конкурентоспроможності I_k , розрахованим як сума зважених одиничних параметричних індексів на базі експертних оцінок, відносно кращого продукту на ринку, показали однаковий результат, що свідчить про валідність використаних методів.



Виявлення конкурентної позиції продукції кожного підприємства і підприємства-лідера в рейтингу за рівнем конкурентоспроможності продукції є не єдиним результатом, який можна отримати. На нашу думку, основною перевагою запропонованої методики є, по-перше, можливість експертного оцінювання всіх параметрів конкурентоспроможності продукції, включно з тими, що не можна оцінити кількісно, або доступ до яких обмежений; по-друге, застосування бенчмаркінгу для всебічного виявлення конкурентних переваг і відставань підприємств, на базі порівняння експертних оцінок окремих параметрів продукції між собою, так і з кращим підприємством-лідером, для розробки подальших заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції.

Також залучення в якості експертів споживачів, на нашу думку, цілком себе виправдовує в разі їх ретельного відбору та належної організації роботи. Водночас отримані результати оцінювання необхідно інтерпретувати з урахуванням суб'єктивного характеру споживацьких уподобань і особливостей сприйняття, а також регіону проживання.

Розглянемо можливості застосування і переваги бенчмаркінгу на прикладах окремих підприємств.

1. Виявлення конкурентних переваг і відставань підприємств, які досліджуються за результатами порівняння експертних оцінок. Наприклад, конкурентними перевагами ТОВ «Алан», яке є третім в рейтингу конкурентоспроможності продукції, є смакові властивості, склад і сировина, маркетингове просування. В свою чергу, спостерігається відставання за оцінкою ціни, тобто можна припустити, що ціна, навіть з урахуванням високої якості продукту, є завищеною, а політика ціноутворення потребує уваги. Також доцільно розглянути можливість відкриття фірмових магазинів в інших населених пунктах, за межами м. Дніпра.



2. Виявлення параметрів з найвищими оцінками серед підприємств, для подальшого вивчення найкращих практик. Наприклад, найвищі оцінки за параметром «Ціна» у лідера ринку SMK Group і у ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». За смаковими властивостями та складом продукції лідирують ТОВ «Алан» і ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», за маркетинговим просуванням – ТОВ «Алан». Також варті уваги розгалужена мережа фірмових магазинів «Салтівський мясокомбінат» (SMK Group) в різних регіонах країни і наявність інтернет-магазину. Цей кращий досвід заслуговує на особливу увагу операторів ринку, тому що в продовження тенденції попередніх років, одним з трендів 2025 року стало замовлення м'ясної продукції онлайн [16].

3. Порівняльний аналіз значень одиничних параметричних індексів дозволяє виявити найкращі практики, зокрема значення параметрів, за якими ті або інші оператори ринку перевершують лідера (значення одиничного параметричного індекса є вищим за 1). Гнучка цінова політика ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» для різних торговельних марок і сегментів ринку заслуговує на пильну увагу. За смаковими властивостями та складом продукції кращими за SMK Group є ТОВ «Алан» і ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», так само як за маркетинговим просуванням. Експерти відмітили недостатню представленість продукції на сайті виробника і відносно невелику кількість підписників у соцмережах. На нашу думку, до кращих практик ринку слід віднести комплексний підхід до забезпечення конкурентоспроможності, про наявність якого свідчить стабільний помірно високий рівень оцінок лідера за ключовими параметрами (ціна, смакові властивості, склад і сировина) на рівні 0,8-0,81, доповнений високими оцінками за параметрами «Кількість торгових марок, ширина асортименту» і «Фірмові магазини» на рівні 0,85 і 0,95 відповідно. В той час як підприємства, які посідають в рейтингу 2, 3 і 4 позиції,



мають значний розбіг в оцінках за окремими параметрами. Доцільно включити досвід лідера до системи управління конкурентоспроможністю.

Висновки і перспективи подальших досліджень в цьому напрямку.

У статті обґрунтовано доцільність застосування бенчмаркінгового підходу до оцінювання конкурентоспроможності продукції як важливої складової системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропонована двоетапна методика дозволяє комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції, виявити сильні й слабкі сторони продукції кожного підприємства та зіставити їх з кращими практиками ринку. Результати проведеного пілотного дослідження підтверджують валідність обраних методів, оскільки рейтинги підприємств за різними методами виявилися узгодженими. Перевагою бенчмаркінгу є можливість цільового вдосконалення продукції через порівняльний аналіз окремих параметрів: ціни, смакових властивостей, складу і сировини, маркетингового просування тощо.

Однією з кращих практик на ринку, яку можна рекомендувати до впровадження, належить комплексний підхід до забезпечення конкурентоспроможності м'ясоковбасної продукції, який полягає в дотриманні стабільного, помірно високого рівня оцінок за ключовими параметрами (ціна, смакові властивості, склад і сировина), опціонально доповненого високими оцінками за іншими параметрами.

Подальші дослідження слід спрямувати на розробку заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції, з урахуванням специфіки ринку і характеристик підприємств, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо конкурентоспроможності продукції та ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства.



Список використаних джерел

1. Grabowska S., Saniuk S. Assessment of the Competitiveness and Effectiveness of an Open Business Model in the Industry 4.0 Environment. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8 (1). DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8010057> (accessed 29.05.2025).
2. Мілька А., Артюх-Пасюта О, Любимов М., Крамаренко В., Шибковський Д. Сутність та методи оцінки конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 3 (113). С. 31–36. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/269> (дата звернення 03.06.2025).
3. Кадирус І., Величко О., Ткачова М. Роль конкурентоспроможності у забезпеченні ефективного розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. No 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.86> (дата звернення 8.06.2025).
4. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. No 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення 17.05.2025).
5. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес навігатор*. 2024. No 2 (75). С. 306–311. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-53> (дата звернення 7.05.2025).
6. Tucker F. G., Zivan S. M, Camp R. C. How to Measure Yourself Against the Best. *Harvard Business Review*. Jan. 1987. URL: <https://hbr.org/1987/01/how-to-measure-yourself-against-the-best> (accessed 10.05.2025).



7. Camp R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. CRC Press, 2024 . 320 p.

8. Ketter W., Peters M., Collins J., Gupta A. *Competitive Benchmarking: An IS Research Approach to Address Wicked Problems with Big Data and Analytics*. *MIS Quarterly*. 2016. Vol. 40 (4). Pp. 1057–1080. URL: <https://www.jstor.org/stable/26629688> (accessed 28.04.2025).

9. Jarrar Y. F., Zairi, M. *Future trends in benchmarking for competitive advantage: A global survey*. *Total Quality Management*. 2001. Vol. 12 (7–8). Pp. 906–912. DOI: <https://doi.org/10.1080/09544120100000014> (accessed 20.04.2025).

10. Шкуренко О. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2020. 8(16). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-13) (дата звернення 2.05.2025).

11. Дуднева Ю. Е., Обиденнова Т. С., Васильєва М. О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. *Modern Economics*. 2025. No 49. С. 72-78. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10) (дата звернення 13.05.2025).

12. 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).

13. 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> (дата звернення: 18.03.2025).

14. 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> (дата звернення: 15.05.2025).

15. 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> (дата звернення: 6.05.2025).

16. Pro-Consulting виступила на MeatForum: аналітика ринку м'ясо-ковбасних виробів. Pro-Consulting. 21. 03. 2025 URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/pro-consulting-vystupila-na-meatforum-analitika-rynka-myaso-kolbasnyh-izdelij> (дата звернення: 3.06.2025).

17. Аналіз ринку ковбасних виробів в Україні. In Venture. 28. 11. 2022. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-kovbasnih-virobiv-v-ukrayini> (дата звернення: 23.05.2025).